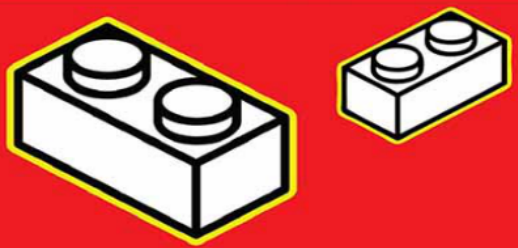
DAVID C. ROBERTSON
BILL BREEN

Bí mật THẾ GIỚI LEGO

BRICK BY BRICK



LEGO VÀ HÀNH TRÌNH
CHINH PHỤC THẾ GIỚI ĐỒ CHƠI

Thu Trang – Diệu Anh *dịch*

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI TỰA

Lần đầu tiên tôi tìm hiểu Tập đoàn LEGO là vào năm 2007, khi nghiên cứu hoạt động đổi mới (innovation) của các công ty tại Mỹ và châu Âu. Tôi đã nghiên cứu 56 công ty để xem họ đã thực hiện đổi mới trong quản lý như thế nào và dự định viết một cuốn sách về đổi mới cùng thuật lãnh đạo, trong đó bao gồm những bài học và câu chuyện mà tôi rút ra từ rất nhiều công ty, tổ chức, đồng thời sử dụng những trường hợp điển hình này để cho thấy các công ty có thể quản lý sự đổi mới như thế nào. Sau khi tham quan Tập đoàn LEGO, tôi đã biên soạn một điển cứu (case study) và tôi hy vọng tài liệu này sẽ được sử dụng trong các lớp học của Trường Kinh doanh IMD (Thụy Sĩ) và sau này là trong cuốn sách của tôi.

Khi mới giảng dạy về trường hợp của LEGO tại Trường Kinh doanh IMD vào năm 2008 và 2009, tôi đã cảm thấy ngạc nhiên trước sự say mê của mọi người đối với thương hiệu này cũng như khả năng đánh thức những trải nghiệm và cảm hứng vui chơi bên trong mỗi người của LEGO. Hết cuộc phỏng vấn này đến cuộc phỏng vấn khác, tôi phát hiện một khía cạnh cực kỳ thú vị đằng sau câu chuyện về LEGO. Tôi nhận ra rằng những nhà lãnh đạo LEGO không chỉ thay đổi hoạt động của công ty mà họ còn thay đổi những suy nghĩ cơ bản về ý nghĩa của hai chữ "đổi mới", cũng như những phương pháp quản trị đổi mới và thông qua đó, giải thoát công ty khỏi khủng hoảng và thúc đẩy hiệu quả hoạt động của công ty lên một tầm cao mới. Tôi thấy rằng trường hợp này thật khó để mô tả trong một chương sách về quản trị đổi mới – mà hoàn toàn xứng đáng với một cuốn sách đầy ắp những câu chuyện và bài học về một loại đồ chơi đã đi vào trái tim của hàng triệu người trên toàn cầu trong gần một thế kỷ; về một công ty vốn từng được yêu mến rất nhiều nhưng có lúc đã đánh mất sự đồng cảm với khách hàng cũng như lịch sử của chính mình và kết quả là suýt chút nữa phải đóng cửa; và cuối cùng là về những nhà quản lý đã hồi sinh công ty từ đống tro tàn nhờ tình yêu và sự kiên trì. Trong dự định ban đầu của tôi, cuốn sách này sẽ là một

công trình học thuật nói về quản trị đổi mới, nhưng rốt cuộc, cuốn sách đã trở thành một câu chuyện sâu sắc về những thất bại và sự hồi sinh của một công ty.

Từ năm 2008, tôi đã nhiều lần đến thăm trụ sở của Tập đoàn LEGO tại Billund, Đan Mạch (tôi khuyên các bạn nên ghé thăm nơi đây vào tháng Sáu, thay vì tháng Một), nơi tôi đã có những cuộc phỏng vấn với các lãnh đạo cấp cao của công ty. Chúng tôi ngồi lại với nhau trong một căn phòng trắng tinh tươm ở một nơi gọi là Ngôi nhà Ý tưởng (Idea House) để nghe những nhà thiết kế mô tả lại cách họ đã tưởng tượng ra các loại đồ chơi mới như thế nào; say mê tìm hiểu những bản phác họa và những thiết kế trên máy vi tính để tìm hiểu sự tiến hóa của các bộ đồ chơi hấp dẫn nhất LEGO từng làm ra; cùng rảo bước qua những nhà máy ồn ào, ngổn ngang vật liệu, nơi hàng triệu tấn nhựa đang được đúc thành hàng tỉ viên gạch và có một cuộc gặp gỡ vô cùng đáng nhớ với Kjeld Kirk Kristiansen, cháu nội của nhà sáng lập LEGO và là người đã giữ vai trò Giám đốc điều hành của công ty trong 25 năm qua.

Chuyến du lịch vòng quanh thế giới LEGO cũng đã đưa tôi đến với những cuộc tranh tài lắp ráp robot LEGO thuộc hệ thống FIRST[1] (FIRST LEGO League) tại Mỹ và Thụy Sĩ, khi tôi chứng kiến đội của con trai mình say mê đua tài cùng hàng trăm đứa trẻ khác trong những trận đấu robot. Tại thành phố Fort Lee, bang New Jersey, tôi cũng theo dõi một nhóm nhà thiết kế LEGO và các chuyên gia Nhân học đang thử nghiệm ý tưởng xây dựng một thế hệ đồ chơi tiếp theo dành cho những khách hàng khó tính và hay thay đổi nhất thế giới – các cậu bé 9-10 tuổi. Tại Chicago, bang Illinois, tôi có cơ duyên được gặp Adam Reed Tucker, người đã tái hiện công trình kiến trúc Fallingwater[2] nổi tiếng của kiến trúc sư Frank Lloyd Wright bằng gạch LEGO, đồng thời biến bản sao đó thành một bộ đồ chơi và bán bản quyền cho công ty đồ chơi Đan Mạch này. Tại Tây Lafayette, bang Indiana, tôi còn được gặp Steve Hassenplug, một trong những người lắp ráp Mindstorms (tên một bộ đồ chơi của LEGO) vĩ đại nhất thế giới. Và tôi đã lặn lội đến Boulder, bang Colorado, để trò chuyện cùng một số lập trình viên và những chuyên gia thiết kế tài giỏi nhất nước Mỹ, những người đã lập trình hàng triệu dòng mã vi tính để tạo ra một không gian ảo chứa toàn bộ Thế giới LEGO.

Trong mỗi chuyến đi, tôi đã được nghe các lãnh đạo, nhân viên, đối tác và thậm chí là những người hâm mộ LEGO bộc bạch thẳng thắn về những sai lầm đã khiến LEGO đi xuống, cũng như những

khởi đầu sai lầm và kết thúc tồi tệ mà công ty này gặp phải mỗi khi tìm cách thay đổi. Trong hơn 80 năm tồn tại và phát triển, đặc biệt là trong 10 năm gần đây, Tập đoàn LEGO đã cho thấy họ kiên định như chính những viên gạch vững chắc mình đã tạo ra và có tài xoay xở, sáng tạo chẳng kém gì những cô bé, cậu bé chín tuổi đang vui chơi cùng đồ chơi LEGO.

Trên suốt chặng đường đó, tôi đã gặp rất nhiều nhân viên, đối tác và người hâm mộ LEGO. Họ đều là những người bạn vui vẻ, thông minh, sâu sắc và không tiếc thời gian trao đổi cùng tôi. Tôi muốn gửi lời cảm ơn đến Henrik Weis Aalbaek, Henrik Andersen, Tormod Askildsen, Phil Atencio, Erich Bach, Zev Barsky, Jamie Berard, Torsten Bjorn, Karsten Juel Bunch, Steve Canvin, Dan Elggren, Peter Espersen, Greg Farshtey, Helle Friberg, Ulrik Gernow, John Hansen, Mark Hansen, Lena Dixon Hjoland, Søren Holm, Cephas Howard, Niels Sandahl Jakobsen, Birthe Jensen, Jacob Kragh, Kjeld Kirk Kristiansen, Jens Lambak, Allan Steen Larsen, Kim Yde Larson, Soren Torp Laursen, Erik Legernes, Henrik Taudorf Lorenzen, Søren Lund, Phil McCormick, Sine Moller, Jai Mukherjee, Gitte Nipper, Mads Nipper, Henrik Nonnemann, Lars Nyengaard, Jette Orduna, Fleming Østergaard, Lisbeth Pallesen, Niels Milan Pedersen, Christoff er Raundahl, Jan Ryan, John Sahlertz, Ronny Scherer, Poul Schou, Chris Sherland, Mark Staff ord, Robert Stecher, Bjarne Tveskov và Jill Wilfort của Tập đoàn LEGO; Jesper Ovesen và Henrik Poulsen của tập đoàn viễn thông Đan Mạch TDC; Howard Roffman của Công ty Lucasfilm; Mitch Resnick đang công tác tại Phòng Nghiên cứu Truyền thông Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT Media Lab); Jonathan Smith và Tom Stone của Hãng TT Games; Christian Faber của Công ty Quảng cáo Advance; Scott Brown, Peter Grundy và Ryan Seabury của Công ty NetDevil cùng với Peter Eio, Steve Hassenplug, Bill Hoover, Jake McKee, Megan Nerz, Poul Plougmann, Robert Rasmussen, Megan Rothrock và Adam Reed Tucker.

Per Hjuler và Paal Smith-Meyer là những cộng sự của tôi từ lúc mới bắt đầu tìm hiểu về câu chuyện của LEGO, những đóng góp của họ trong việc nghiên cứu văn hóa và thực tế tại LEGO là vô giá. Cuốn sách này được viết dựa trên những kiến thức sâu sắc mà họ đem lại. Bên cạnh đó, Cynthia Day, Duff McDonald và Michael Watkins là những người đã ủng hộ tôi cả về vật chất lẫn tinh thần trong chặng đường đã qua – tôi mang ơn mọi người rất nhiều.

Trong phạm vi tập đoàn LEGO, Jan Christensen thuộc phòng PR và CEO Jørgen Vig Knudstorp đã không ngừng hỗ trợ tôi trong

suốt quá trình viết cuốn sách. Cả hai đều không tiếc thời gian để giúp đỡ và trả lời các câu hỏi của tôi. Nếu không có họ, tôi sẽ không thể hoàn thành cuốn sách này.

Xin cảm ơn Mary Choteborsky, biên tập viên của tôi tại Nhà xuất bản Crown Business. Mary là một người rất năng động, ưa giúp đỡ và sâu sắc. Cô ấy đã khuyến khích tôi rút ra những bài học từ câu chuyện LEGO để giúp cuốn sách này hay hơn rất nhiều.

Và sau đây là ba lời cảm ơn cuối cùng. Đầu tiên là dành cho Bill Breen, cây bút đã góp phần viết nên cuốn sách này. Bill đã tham gia hầu hết các cuộc phỏng vấn và đóng góp nhiều ý tưởng cốt lõi để hình thành nên cuốn sách. Giọng văn mạch lạc và mạnh mẽ của anh hiện diện trên từng trang giấy mà các bạn đang cầm trên tay. Tôi cũng xin dành lời cảm ơn đặc biệt cho Carol Franco, người đại diện và cũng là người bạn của tôi. Tôi hy vọng đây chỉ là cuốn sách đầu tiên của mối quan hệ hợp tác lâu dài giữa tôi và Carol. Sau cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn của mình đến Anne, người bạn đời tuyệt vời đã một mình trải qua những nỗi thăng trầm, những khó khăn về tiền bạc và những chuyến công tác dài đằng đẵng của tôi. Xin cảm ơn tất cả mọi người vì sự hỗ trợ về cả vật chất lẫn tinh thần mà mọi người đã dành cho tôi.

Các bạn đang cầm trong tay thành quả nghiên cứu và tư duy trong 5 năm của chúng tôi về LEGO. Thông qua câu chuyện về những thời khắc thập tử nhất sinh, những cuộc tái sinh mạnh mẽ và những thành công đáng kinh ngạc của công ty trong thời gian gần đây, tôi hy vọng các bạn sẽ tìm ra các ví dụ điển hình để định hướng cho những nỗ lực của riêng mình, cũng như cải thiện quá trình đổi mới trong công ty của chính các bạn. Tôi đã cố gắng tập hợp tất cả những bài học từ những thất bại và thành công của LEGO trong thời gian qua để qua đó, các bạn có thể xây dựng một tương lai tốt hơn cho chính mình và cho công ty, từ viên gạch này đến viên gạch khác3.

LỜI GIỚI THIỆU

LEGO VÀ CÂU CHUYỆN TỪ NHỮNG VIÊN GẠCH

HÃY NHÌN XEM! ĐÂY LÀ GẠCH LEGO, NHỮNG MẢNH NHỰA CỨNG CÁP, SẮC SỞ NHƯ NHỮNG VIÊN KẸO ĐỦ MÀU – món đồ chơi đã từng khiến biết bao vị phụ huynh phải điêu đứng. Bản thân từng viên gạch đơn lẻ trông có vẻ đơn điệu và thiếu sức sống. 8 chiếc đinh hình trụ ở mặt trên viên gạch và 3 lỗ rỗng ở phía dưới là những dấu hiệu duy nhất về tiềm năng của gạch LEGO.

Tuy nhiên, khi ráp hai viên gạch có vẻ ngoài ù lì, tẻ nhạt lại với nhau, dường như cánh cửa dẫn đến một thế giới vô tận được mở ra. Chỉ với một bộ 6 viên gạch, bạn đã có đến 915 triệu cách kết hợp khác nhau. Nếu có đủ số lượng gạch LEGO, bạn có thể tạo ra một chiếc siêu máy tính làm từ 64 chiếc Raspberry Pi4 và 1 nghìn viên gạch LEGO, hay một động cơ máy bay Rolls-Royce kích cỡ y như thật (từ 152 nghìn viên gạch), hoặc tái hiện tỉ mỉ và chi tiết một nhà thi đấu của Thế vận hội London 2012 (250 nghìn viên

gạch), xây một ngôi nhà hai tầng to bằng nhà thật có cả nhà vệ sinh và vòi tắm hoạt động được (3,3 triệu viên gạch) như những gì mà người chơi gạch LEGO đã làm. Trong vòng 50 năm có lẻ kể từ khi được cấp bằng sáng chế, những viên gạch LEGO bé nhỏ đã truyền cảm hứng cho trí tưởng tượng của hàng triệu trẻ em và người lớn, đồng thời trở thành một biểu tượng toàn cầu nhằm thúc đẩy sự sáng tạo của con người.

Có lẽ ngoại trừ Apple, không có thương hiệu nào có thể tạo ra sự say mê, tôn sùng trong lòng khách hàng và người hâm mộ theo kiểu một tín ngưỡng như LEGO đã làm. Jonathan Gay từng ca ngợi LEGO vì đã giúp ông tạo ra Flash (và Flash chính là một trong những nền tảng ban đầu của web). Người đồng sáng lập Google là Larry Page đã từng lắp ráp hẳn một chiếc máy in từ gạch LEGO và các nhà quản lý của Google hiện nay cũng đang sử dụng gạch LEGO trong các bài thi tuyển dụng nhân sự cấp cao. Nhà thiết kế Eileen Fisher của hãng Maestro thì đề cao gạch LEGO vì khả năng khuyến khích những cách vui chơi sáng tạo của nó. Trong chương trìnhCâu chuyện đồ chơi trên đài BBC, người dẫn chương trình James May đã từng thốt lên rằng gạch LEGO chính là hiện thân của "hình học, toán học và sự chính xác".

Tham vọng của LEGO không chỉ dừng ở chỗ tạo ra những tác phẩm sáng tạo nguyên mẫu. Hàng nghìn người hâm mộ LEGO có thể tập hợp tại những sự kiện được tổ chức hằng tháng ở các thành phố trên khắp thế giới. Những buổi tụ họp này bao gồm các sự kiện chính thức (như lễ hội LEGO World tại Hà Lan, hằng năm thu hút sự tham gia của 75 nghìn trẻ em và phụ huynh) cho đến những sự kiện ngoài lề, tự phát (như Hội nghị LEGO Graffiti ở Munich, Đức – một lễ hội dành cho những tác phẩm nghệ thuật lấy bối cảnh đường phố làm từ gạch LEGO). Còn trên mạng Internet, có rất nhiều nơi dành cho người hâm mộ LEGO như LUGNET (tên viết tắt của LEGO Users Group Network – Mạng Người dùng LEGO), một diễn đàn quy mô toàn cầu dành cho các "tín đồ" LEGO hay trang MOCpages, nơi người chơi LEGO trưng bày hơn 350 nghìn tác phẩm do tự tay họ làm ra – "My Own Creations". Bên cạnh đó còn có Brickshelf, một trang web do người hâm mộ LEGO tự lập ra, chứa đến 2 triệu hình ảnh và một thị trường sôi động, nơi người ta có thể mua bán những bộ đồ chơi LEGO nếu cần. Và tất nhiên, không thể thiếu Brickipedia, một trang bách khoa toàn thư mở về LEGO, trong đó có khoảng 24 nghìn trang nội dung và nhiều diễn đàn khác nhau để thảo luận. Và chỉ tính riêng trên YouTube, đã có hơn 9 nghìn đoạn phim về những tuyệt tác làm từ gạch LEGO, trong đó có những chú robot LEGO có thể hoàn tất trò Rubik trong vài giây và thậm chí cả một

đoạn phim hoạt hình dựng từ gạch LEGO của diễn viên hài người Anh Eddie Izzard với hơn 19 triệu lượt xem.

Cùng với Coca-Cola và Disney, LEGO nằm trong nhóm những thương hiệu được nhận biết nhiều nhất trên thế giới trong một cuộc nghiên cứu do Young & Rubicam5 tiến hành. Năm 2007, Học viện Reputation tuyên bố LEGO là công ty nổi tiếng nhất thế giới. Và vào năm 2010, một cuộc thăm dò ý kiến trên quy mô lớn với sự tham gia của 3 nghìn người trưởng thành ở độ tuổi từ 20 đến 40 đã khẳng định: gạch LEGO chính là "đồ chơi phổ biến nhất mọi thời đại".

Dường như, hầu hết mọi người đều thích gạch LEGO, hay chí ít là mọi người đều biết về nó. Khi tạp chí Fortune công bố LEGO là đồ chơi xuất sắc nhất thế kỷ, họ đã nói nửa đùa nửa thật rằng với hơn 200 tỷ viên gạch LEGO đang có mặt khắp mọi nơi trên trái đất, "ta hẳn sẽ thấy an tâm nếu biết rằng có khoảng 10 tỷ trong số đó đang nằm dưới nệm ghế sofa và 3 tỷ nằm trong máy hút bụi". Con số đó giờ đã tăng gấp ba, khi hàng tỷ viên gạch vẫn đều đều chạy ra từ nhà máy sản xuất của LEGO mỗi năm (tính riêng năm 2010 đã là khoảng 36 tỷ viên gạch). Hằng năm, các nhà máy của LEGO cho ra lò số lượng gạch nhiều gấp năm lần dân số thế giới. Tính trung bình, hiện nay mỗi người trên thế giới, bất kể đàn ông, phụ nữ hay trẻ em, đang sở hữu khoảng 80 viên gạch LEGO.

Tuy nhiên, dẫu cho hầu hết mọi người đều đã từng tiếp xúc với gạch LEGO, thì công ty đứng sau thành công của loại gạch đồ chơi "phổ biến nhất mọi thời đại" vẫn còn rất xa lạ đối với họ. Phố Wall hầu như chẳng đoái hoài gì tới Tập đoàn LEGO, công ty có trụ sở nằm ở một vùng đất xa xôi tại Đan Mạch. Mặc dù LEGO là một tập đoàn khép kín, nhưng lý do vì sao Phố Wall không quan tâm đến công ty này vẫn khá khó hiểu. Và càng ngạc nhiên hơn khi các nhà báo và nhà phân tích kinh tế cũng hiếm khi đề cập tới LEGO, ngoại trừ một số cây bút làm việc cho các ấn phẩm chuyên về đồ chơi.

Trong 4 năm từ 2009-2012, trong danh sách "50 công ty đổi mới nhất thế giới" được công bố hằng năm của tạp chí Fast Company,có sự góp mặt của những cái tên không khiến chúng ta ngạc nhiên như Microsoft, Facebook hay những công ty thầm lặng như MITRE và một vài cái tên có trụ sở bên ngoài nước Mỹ như Samsung và Nissan, nhưng tuyệt nhiên không có chủ nhân của những viên gạch "huyền thoại". Tương tự, Tập đoàn LEGO cũng không nằm trong danh sách "những công ty đổi mới nhất" của các ấn phẩm tiếng tăm như Bloomberg BusinessWeek, Forbes hay MIT Technology Review trong giai đoạn 2010-2012.

Vậy tại sao họ (và cả chúng ta) phải tìm hiểu kỹ hơn về LEGO cùng những chiến lược đổi mới của công ty này?

Dù xét theo bất kỳ tiêu chí nào, LEGO vẫn không ngừng đổi mới trong suốt 8 thập niên tồn tại và phát triển. Đầu tiên và quan trọng nhất là sự ra đời của gạch LEGO, món đồ chơi đã gắn bó, ăn sâu vào tâm trí cũng như trái tim của hơn 400 triệu người trên khắp thế giới. Và sau đó, từ năm này qua năm khác, cách tiếp cận duy tâm và giàu trí tưởng tượng của LEGO đối với hoạt động vui chơi đã giúp họ làm ra những món đồ chơi hấp dẫn, thú vị mà hiếm khi bị trẻ em ném sang một bên sau khi đã chơi chán. Những giá trị và sự sáng tạo của LEGO đã đặt họ vào một vị trí bất khả xâm phạm trong ngành công nghiệp đồ chơi: trẻ em yêu thích gạch LEGO vì chúng mang lại niềm vui, còn phụ huynh yêu thích gạch LEGO vì chúng có tính giáo dục. Sự kết hợp này đã giúp LEGO đạt được nhiều thập kỷ tăng trưởng doanh số liên tiếp.

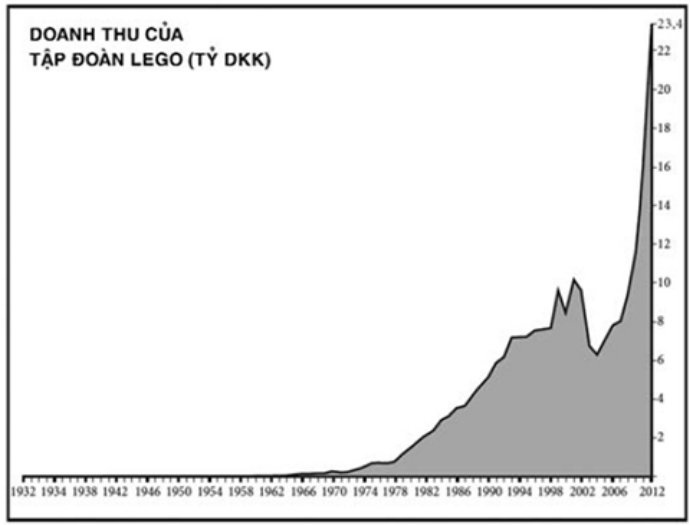
Nhưng bước vào cuối thế kỷ XX, sự thay đổi trong đời sống của trẻ em đã thách thức thế độc tôn của gạch LEGO. Thị trường đồ chơi đã trở nên khắt khe hơn, khi những đối thủ khác cạnh tranh không khoan nhượng để giành lấy sự yêu thích của những đứa trẻ đang ngày càng say mê trò chơi điện tử, máy nghe nhạc MP3 và những tuyệt phẩm công nghệ cao khác. LEGO khi đó là một công ty hầu như vẫn được điều hành bằng những phương pháp truyền thống và đang ngày càng trở nên mờ nhạt khi đối diện với một thế giới đang thay đổi nhanh chóng, cạnh tranh bằng những phương pháp hiện đại hơn.

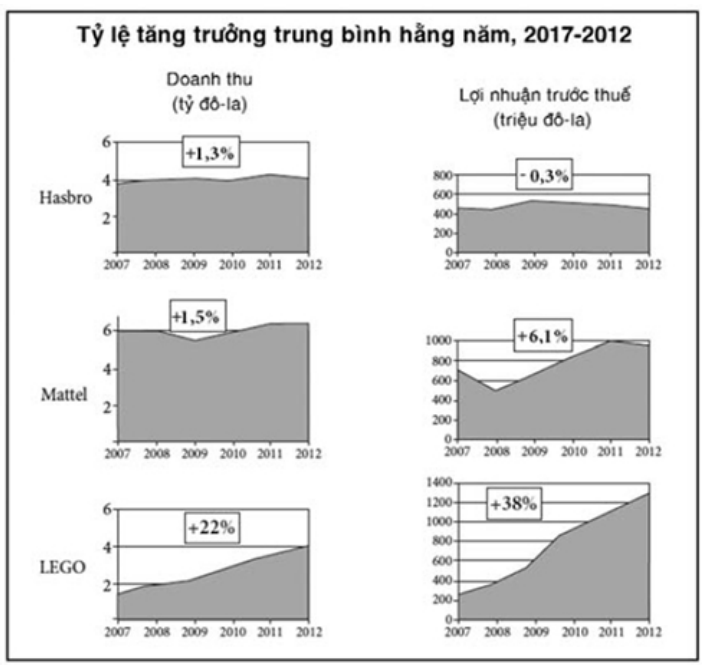
Để bắt kịp, LEGO đã tiến hành một chiến lược tăng trưởng đầy tham vọng dựa trên một số lý thuyết về đổi mới mà khi đó được công nhận rộng rãi trên khắp thế giới. Họ dong buồm hướng đến các thị trường "đại dương xanh" chưa được khai thác, thực hiện những ý tưởng đổi mới mang tính đột phá; đồng thời tìm cách khai thác "trí tuệ của cộng đồng" để đưa vào quá trình phát triển của công ty. Nhưng, trong khi những phương thức đổi mới dành cho thế kỷ XXI đều có hiệu quả tốt đối với những công ty khác, chúng lại suýt nhấn chìm LEGO. Vào năm 2003, chỉ 3 năm sau khi tạp chí Fortune và Hiệp hội Bán lẻ Đồ chơi Anh Quốc (British Toy Retailer Association) tôn vinh gạch LEGO là đồ chơi xuất sắc nhất thế kỷ, Tập đoàn LEGO đã phải thông báo về khoản lỗ lớn nhất trong lịch sử công ty. Sự suy sụp nhanh chóng của LEGO đã khiến nhiều người quan tâm phải đặt ra câu hỏi: Liệu LEGO, một trong những thương hiệu được yêu mến nhất thế giới, có thể tồn tại một cách độc lập hay không?

SỰ CHUYỂN MÌNH CỦA LEGO

Trong thực tế, đội ngũ lãnh đạo mới của công ty đã tiến hành một trong những kế hoạch chuyển đổi doanh nghiệp thành công nhất trong vài năm gần đây. Từng bước một, LEGO đã cải tạo những phương thức đổi mới được đề ra trước đây, kết hợp chúng thành một hệ thống quản trị mang đẳng cấp thế giới và trở lại mạnh mẽ trong hình ảnh của một công ty không ngừng đổi mới. LEGO đã tạo ra dòng nhân vật hành động lắp ráp đầu tiên trong thế giới đồ chơi, lấy cảm hứng từ một cốt truyện hấp dẫn, kéo dài trong vòng 9 năm. Họ còn cho ra đời dòng đồ chơi mới có sự hiện diện của "gạch thông minh" để trẻ em (cũng như người lớn) có thể tự mình tạo ra một chú robot LEGO được lập trình. Trong một ý tưởng tiên phong khác, LEGO tạo ra một loạt trò chơi cờ giải trí (board game) mà người chơi có thể tự lắp ráp, tháo ra và lắp ráp lại theo một cách khác. LEGO đã mở rộng cánh cửa công ty để số đông người hâm mộ có thể tham gia vào quá trình phát triển sản phẩm bằng cách lên mạng và đăng tải thông tin, hình ảnh về những bộ đồ chơi LEGO mà họ tự làm ra. Và họ cũng thay đổi tư tưởng về những dòng đồ chơi chủ chốt của công ty, vừa giữ cho chúng thực tế nhất, vừa làm cho chúng trở nên hiện đại để đáp ứng nhu cầu của những đứa trẻ trong thế kỷ XXI.

Kết quả là LEGO gần như đã trở về từ cõi chết để trở thành công ty đồ chơi có lợi nhuận cao nhất và tăng trưởng nhanh nhất. Từ năm 2007-2011, trong giai đoạn suy giảm tồi tệ nhất của nền kinh tế thế giới, lợi nhuận trước thuế của Tập đoàn LEGO đã tăng gấp 4 lần, vượt xa các gã khổng lồ khác trong ngành công nghiệp đồ chơi như Hasbro và Mattel, những công ty chỉ đạt mức tăng trưởng vỏn vẹn một con số trong cùng giai đoạn. Từ năm 2008-2010, lợi nhuận của LEGO tăng nhanh hơn cả Apple, bất chấp việc họ đang phải cạnh tranh trong một ngành công nghiệp có nhiều đối thủ cạnh tranh hơn, tính cạnh tranh cũng khốc liệt hơn, khách hàng dễ thay đổi, cùng với đó là những bất lợi về chi phí sản xuất và bản quyền đối với sản phẩm chủ lực của họ, gạch LEGO, cũng đã hết hiệu lực. LEGO đạt được những kết quả như trên không chỉ vì dám phá vỡ những quy tắc thường thấy trong kinh doanh mà còn vì họ biết cách tồn tại và xây dựng bên trong những quy tắc đó.





Trong những tài liệu kinh doanh mà chúng ta vẫn đọc ngày nay, có rất nhiều ví dụ điển hình về các công ty dám mạo hiểm phá vỡ quy tắc – ở đó, những thực tế quản trị "dị thường" được đề cao vì đã mang lại sự tăng trưởng mạnh mẽ cho công ty. Ví dụ, chúng ta có Google, một công ty mà các nhà phát triển phần mềm được phép dành đến 20% thời gian làm việc của họ cho một dự án tự chọn bất kỳ, không liên quan đến công việc được giao. Còn tại Công ty W. L. Gore, công ty sản xuất chất liệu chống thấm nước

Gore-Tex, môi trường làm việc hoàn toàn vắng bóng những vị "sếp" (boss-free), nơi hầu như chẳng có ai giữ một chức danh cụ thể và nhờ vậy, họ đã liên tục kinh doanh có lãi trong hơn 50 năm liên tiếp. Ở Brazil, chúng ta có trường hợp của Semco, nơi những thử nghiệm cơ bản (và thường xuyên thành công) của công ty này trong việc trao quyền tự chủ cho nhân viên – giống như trường hợp của Google và W. L. Gore kể trên – đã trở thành đối tượng nghiên cứu của rất nhiều chuyên gia tư vấn và học giả.

Không còn nghi ngờ gì nữa, những sự phá cách trong kinh doanh này luôn mang đầy cảm hứng. Nhưng, nói đi cũng phải nói lại, các hệ thống quản trị "không theo tiền lệ" này không dễ dàng đạt được. Đối với nhiều công ty, việc xây dựng một mô hình đổi mới quá lạ lẫm so với những gì chúng ta vẫn biết, vẫn tin tưởng trong khi phải chật vật theo đuổi mục tiêu từng quý và tìm cách cắt đuôi những đối thủ cạnh tranh, quả thực không phải là một lựa chọn dễ chấp nhận.

LEGO là một công ty đổi mới và họ cũng nhận thấy cảm hứng đổi mới từ các công ty khác, nhưng họ không vận hành theo những kinh nghiệm vốn được xem là ngoại lệ trong kinh doanh. Không có tỉ lệ "20% thời gian tự phát triển" tại LEGO và ở công ty này vẫn có rất nhiều chức danh. Trái lại, vì từng suýt bị sụp đổ khi áp dụng những chiến lược phổ biến trên thế giới về đổi mới, nên các nhà lãnh đạo của Tập đoàn LEGO đã xây dựng một khuôn khổ rõ ràng làm kim chỉ nam cho mọi nỗ lực đổi mới của công ty, từ cải thiện những sản phẩm hiện tại cho đến tạo ra các thị trường tương lai.

Hệ thống quản trị đổi mới của LEGO cũng hoàn toàn đối lập với hệ thống quản trị đổi mới của Apple (hay ít nhất là những gì mà giới truyền thông khắc họa về công ty này). Trong khi hệ thống quản trị đổi mới của Apple được xây dựng xung quanh một trung tâm là thiên tài khó tính Steve Jobs, người nắm toàn quyền quyết định khi nào một sản phẩm đủ tốt để đưa ra thị trường, thì hệ thống của LEGO lại phi tập trung hóa hơn nhiều. Mô hình của Apple thoạt trông có vẻ rất thú vị nhưng lại khó làm theo: họ phải có một nhà đổi mới có một không hai, đưa người đó lên hàng lãnh đạo và trao quyền lực để anh ta có thể đưa ra những quyết định lớn lao. Còn tại LEGO, CEO Jørgen Vig Knudstorp khẳng định dù anh có bỏ công ty đi chơi 3 tháng thì quá trình đổi mới của công ty vẫn không bị ảnh hưởng; và mặc dù luôn can thiệp sâu vào rất nhiều quyết định từ giai đoạn hình thành của chúng, nhưng Knudstorp và những nhà điều hành khác đã thiết kế một quy trình làm việc để công ty có thể vận hành trơn tru mà không cần đến sự có mặt của họ.

Cuốn sách này đào sâu nghiên cứu phương pháp thực tiễn để đổi mới hằng ngày của LEGO và cho các bạn thấy phương pháp đó đã giúp các lãnh đạo của công ty giải quyết mâu thuẫn tưởng như không thể nào giải quyết được mà mọi công ty hay tổ chức kinh doanh đều phải đối mặt: Làm thế nào tạo ra không gian để mọi người sáng tạo mà vẫn tập trung vào trọng tâm trong chính sách phát triển của công ty? Nói cách khác, làm thế nào để các công ty đổi mới trong những ranh giới đã được vạch ra? Nhờ giải quyết khéo léo những nghịch lý này, LEGO đã liên tục cho ra đời những sản phẩm xuất sắc, ngay cả trong thời điểm gặp rất nhiều thử thách.

Chúng tôi cũng đã lần theo hành trình phi thường của Tập đoàn LEGO, từ một công ty sản xuất đồ chơi khiêm tốn cho đến gã khổng lồ trên bờ vực thẳm trước khi chấn hưng, một chặng đường mang lại rất nhiều bài học bổ ích cũng như cảnh tỉnh về những con đường sáng suốt nhất để đổi mới, dẫn đầu và chiến thắng. Dọc theo hành trình đó, chúng tôi sẽ thuật lại chi tiết sự ra đời của những sản phẩm đồ chơi tiêu biểu nhất mà LEGO từng làm ra, đồng thời gặp gỡ những chuyên gia thiết kế và nhà phát triển – những người vẫn đang ngày ngày làm việc để tạo ra thế hệ tiếp theo cho những trải nghiệm vui chơi cùng LEGO.

Thêm vào đó, chúng tôi sẽ hé lộ những câu chuyện đằng sau các dự án thành công gần đây của công ty, cũng như những đổi mới trong hoạt động quản trị nhằm mang lại sự tự do và quyền hạn cho những người tạo ra đồ chơi, để họ có thể khai thác hết tiềm năng của bản thân. Và chúng tôi sẽ cho các bạn thấy LEGO đã sử dụng các phương thức quản trị đổi mới như thế nào, sau đó cải tạo và kết hợp chúng thành một hệ thống để thúc đẩy doanh số và lợi nhuận tăng nhanh vượt bậc ra sao.

Thông qua việc ghi lại quá trình cải tạo hoạt động đổi mới của tập đoàn LEGO, cái đích mà chúng tôi nhắm đến là giúp các bạn kết hợp những nỗ lực đổi mới riêng lẻ, rời rạc của công ty mình thành một hệ thống bao trùm tất cả. Bất kể các bạn đang đứng đầu một công ty khởi nghiệp, một đơn vị trong công ty hay một tập đoàn đa quốc gia, chúng tôi đều tin rằng hệ thống quản trị đổi mới của Tập đoàn LEGO sẽ giúp bạn kết hợp những loại sáng kiến đổi mới khác nhau và đạt hiệu quả cao hơn khi làm việc cùng các khách hàng trung thành nhất và đối tác bên ngoài. Mục tiêu của chúng tôi là làm cho hoạt động đổi mới không còn khác thường và xa lạ như chúng ta vẫn nghĩ mà trở nên gần gũi hơn, thiết thực hơn.

Nếu dành vài lời để mô tả chủ đề chính của cuốn sách này, chúng

tôi muốn nêu một số ý chính về những gì mà cuốn sách không đề cập đến. Mặc dù những trang sách mà chúng tôi viết ra có rất nhiều chi tiết và bài học (hay nguyên tắc), nhưng chúng tôi đã cố ý tránh đưa ra một hướng dẫn cụ thể về đổi mới và buộc bạn phải tuân theo nó. Bạn sẽ không thể đạt được thành quả tương tự nếu như chỉ sao chép hệ thống quản trị đổi mới của LEGO và áp vào quá trình vận hành của công ty mình. Và chúng tôi cũng khuyến nghị bạn tuyệt đối không nên lặp lại sai lầm của LEGO khi các nhà quản trị của họ thụ động chờ đợi cho đến lúc gần phá sản mới chịu đưa ra những thay đổi quyết liệt. Rõ ràng là khi muốn định hình tương lai của công ty và tổ chức, bạn cần tránh lặp lại những kinh nghiệm đau thương (vốn đã bị bóp méo theo cách nào đó) của những công ty đi trước, mà thay vào đó hãy tự tìm ra con đường riêng của mình. Ý định của chúng tôi là giúp bạn xác định những hướng đi khả thi cho nỗ lực của mình, chứ không phải bắt bạn đi theo một hướng nhất định nào đó.

Hãy giống như những người đam mê đồ chơi LEGO, hãy sử dụng trí tưởng tượng và kinh nghiệm của bản thân để vận dụng vào cuộc chơi và tìm ra đâu là hướng đi tốt nhất cho mình và công ty mình. Trên hết, tất cả phụ thuộc vào chúng ta, những người quyết định sẽ lắp ráp những viên gạch theo cách mà chúng ta muốn.

Phần I.

7 CHÂN LÝ CỦA SỰ ĐỔI MỚI VÀ SỰ ĐI XUỐNG CỦA TẬP ĐOÀN LEGO

Chương 1
SINH RA TỪ VÙNG ĐẤT HOANG TÀN

Sự ra đời của Đế chế đồ chơi

Bạn có ý tưởng, còn chúng tôi có gạch.

– CATALOG LEGO, 1992

Ẩn mình giữa những cánh đồng thuộc vùng đồng bằng của bán đảo Jutland, Đan Mạch, thị trấn thanh nhã Billund, quê hương của Tập đoàn LEGO, là một thị trấn được dựng lên từ những viên gạch, theo cả nghĩa bóng lẫn nghĩa đen. Người dân ở đây nói rằng Billund "cách phần còn lại của thế giới ba giờ đồng hồ" – tương đương với một hành trình bằng xe hơi dài và khá mệt mỏi xuyên qua những trang trại lộng gió ở Billund để đến Copenhagen hay Hamburg, những thành phố lớn gần nhất. Khoảng 1/4 cư dân ở thị trấn xa xôi hẻo lánh này có công ăn việc làm nhờ LEGO. Và cứ mỗi giờ qua đi, tầm ảnh hưởng toàn thế giới của tập đoàn LEGO lại càng vượt ra khỏi Billund, khi có thêm 2,2 triệu viên gạch đồ chơi ra lò từ các dây chuyền trong mạng lưới các xưởng sản xuất đang ngày càng mở rộng của công ty.

Bạn có thể nói rằng Billund chính là một thành phố đồ chơi. Những lâu đài và tòa tháp của công viên LEGOLAND là những nét hấp dẫn du khách nhất trong thành phố. Các dãy nhà bằng gạch vàng ngăn nắp, trên đỉnh là mái ngói đỏ, có cấu trúc cân đối và điểm đạm như một con phố nhỏ dựng từ gạch LEGO. Những viên gạch đồ chơi cũng tạo vẻ sinh động cho hành lang trụ sở chính của tập đoàn LEGO, nơi có những ống và trụ khổng lồ dựng từ gạch LEGO hiện lên từ sàn và trần nhà. Trong mỗi phòng hội nghị, có một cái bát nhựa chứa đầy những viên gạch LEGO bên trong.

Trên hầu hết các bàn làm việc là một dãy các tác phẩm LEGO tuyệt mỹ. Khi nhìn nhân viên đi lại nhộn nhịp dọc theo những hành lang có đèn neon đỏ và vàng, thật dễ tưởng tượng họ là các nhân vật LEGO thu nhỏ với nước da tươi sáng và khuôn mặt hạnh phúc lạ thường. Nếu trên thế giới này có một nơi được gọi là "xưởng chế tác niềm vui", thì đó chính là Billund.

Billund thập niên 1930.

Và ở Billund vào thập niên 1930, khi LEGO vừa được khai sinh, cuộc sống thật vô vị và thiếu vắng những trò chơi. Khi đó, thị trấn này không có gì ngoài một vài mái nhà đơn sơ nằm rải rác dọc theo đường xe lửa, một nơi mà những người nông dân vất vả mưu sinh trên những cánh đồng vừa mới khai hoang. Trong một lá thư được viết ngay sau Thế chiến I, người viết đã tả lại Billund như sau: "Một trạm xe lửa tồi tàn, hoang vắng, một nơi không có gì có thể phát triển được." Thật khó để phản bác quan điểm của người viết. Cuộc Đại suy thoái đã khiến cho nền kinh tế hầu như chỉ dựa vào nông nghiệp của Billund suy sụp. Các bức ảnh ở giai đoạn này

cho thấy dân cư Billund thưa thớt trong những ngôi nhà nông thôn khiêm nhường được bao quanh bởi thảo nguyên hoang vắng.

Vậy LEGO đã chứng tỏ sự khác biệt khi vươn lên từ một xưởng gỗ nhỏ ở vùng thảo nguyên Jutland và có mặt ở khắp mọi nơi trên thế giới như thế nào? Bằng cách nào LEGO có thể điều hành và phân phối sản phẩm một cách hợp lý từ năm này qua năm khác, từ thập kỷ này qua thập kỷ khác để mang đến cho trẻ em những sản phẩm kích thích trí tưởng tượng? LEGO đã "phát triển bền vững" trong suốt thế kỷ XX ra sao?

LEGO đã và đang lập nên nhiều kỳ tích nhờ một loạt những nguyên tắc nền tảng đã soi đường chỉ lối cho công ty trong mọi tình huống nguy kịch suốt hơn 80 năm qua.

NGUYÊN TẮC THỨ NHẤT: GIÁ TRỊ LÀ VÔ GIÁ

Ngay từ ban đầu, mỗi công ty đều thấm nhuần một mục tiêu cốt lõi và một tập hợp những giá trị bắt nguồn từ người sáng lập. Những mục tiêu và giá trị đó hình thành nên văn hóa và sẽ quyết định gần như toàn bộ tương lai của công ty, dù tốt hay xấu. Amazon nổi tiếng với triết lý "vì khách hàng", chủ yếu là do nhà sáng lập Jeff Bezos luôn muốn công ty của mình trở thành "công ty coi trọng khách hàng nhất thế giới". Còn nhiệm vụ của Google là "tổ chức thông tin cho cả thế giới", một phương châm phản ánh môi trường mà trong đó những nhà sáng lập của công ty đã sinh ra và trưởng thành: Thung lũng Silicon và Trường đào tạo kỹ sư thuộc Đại học Stanford. Đó là những nơi mà khát vọng mưu cầu kiến thức luôn được đánh giá cao. Và ở Bentonville, Arkansas, tính tiết kiệm và nhiệt huyết cạnh tranh của nhà sáng lập Sam Walton vẫn đang xác lập mục tiêu cốt lõi mà Walmart theo đuổi: "Luôn luôn hạ giá".

Ole Kirk Christiansen, người chủ xưởng mộc sáng lập ra LEGO ở Billund năm 1932, đã truyền dần giá trị cốt lõi của công ty vào trong chính cái tên của nó bằng cách kết hợp hai âm tiết đầu tiên của hai từ tiếng Đan Mạch, "leg godt", có nghĩa là "chơi giỏi". Nhờ suy nghĩ sâu sắc rằng ở những thời điểm khó khăn, các bậc cha mẹ lại càng muốn làm con cái họ vui nhiều hơn, Ole Kirk đã dùng kỹ năng đóng mộc của ông để tạo ra những món đồ chơi bằng gỗ chất lượng cao – yoyo, thú kéo, xe tải… với màu sắc tươi sáng. Đây cũng chính là tầm nhìn đã giúp LEGO vượt qua cuộc Đại suy thoái và những cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu tiếp theo. Và ông đã xây dựng triết lý quan trọng nhất của công ty, đó là "chơi giỏi" sẽ

làm giàu thêm cuộc sống đầy sáng tạo của trẻ em cũng như cuộc sống trưởng thành của chúng sau này. Triết lý này giúp LEGO tồn tại cho đến khi tình hình trở nên tốt đẹp hơn.

Qua nhiều thập kỷ, LEGO đã định nghĩa và giải thích lại sứ mệnh của mình: truyền cảm hứng cho trẻ em với "niềm vui xây dựng, niềm tự hào sáng tạo"; "kích thích trí tưởng tượng và sáng tạo của trẻ em"; "nuôi dưỡng tâm hồn trẻ thơ bên trong mỗi chúng ta". Nhưng về cơ bản, mục tiêu của công ty vẫn được duy trì một cách nhất quán và có lẽ được thể hiện rõ ràng nhất trong tuyên bố mới đây: "Truyền cảm hứng và phát triển những nhà xây dựng tương lai". Mong muốn khuyến khích trẻ em theo đuổi những ý tưởng thông qua các trò chơi "thực hành, tưởng tượng" của công ty có lẽ đã bắt nguồn từ quyết định làm thay đổi cuộc sống của Ole Kirk, đó là cống hiến cuộc đời và doanh nghiệp của mình cho sự phát triển của trẻ em. Sau này, khi nhìn lại những ngày đầu tiên của công ty, ông đã viết: "Mãi đến khi tôi tự nhủ mình phải lựa chọn giữa nghề mộc và đồ chơi, tôi mới tìm thấy câu trả lời thực sự."

Ngay từ những năm đầu, tập đoàn LEGO đã phải đối mặt những thử thách cam go. Vợ Ole Kirk mất vào năm ông thành lập LEGO, để lại cho ông 4 đứa con trai nhỏ phải nuôi và một cơ sở kinh doanh đang nguy ngập. 2 năm sau đó, ông tái hôn và dẫn dắt công ty non trẻ của mình vượt qua những tổn thất của cuộc Đại suy thoái và sự chiếm đóng của Đức ở Đan Mạch trong Thế chiến II. Sau đó, vào năm 1942, một sự cố về điện đã thiêu rụi nhà máy LEGO cùng toàn bộ hàng tồn kho và những bản thiết kế đồ chơi mới của công ty. Những khó khăn chồng chất gần như đã đánh gục Ole Kirk và đã có lúc ông dự định từ bỏ công ty. Nhưng vì ý thức về trách nhiệm đối với nhân viên, ông quyết tâm làm lại lần nữa. Đến năm 1944, LEGO đã có một nhà máy mới được thiết kế để sản xuất và lắp ráp theo dây chuyền. Sự vững vàng của tổ chức – khả năng đẩy lùi những trở ngại trước đó của công ty để đạt thành công – có thể xuất phát từ quyết tâm cứng rắn của Ole Kirk nhằm vực dậy công ty từ đống tro tàn của trận hỏa hoạn năm đó. Ngày nay, mỗi nhân viên được tuyển vào Tập đoàn LEGO ở Billund sẽ có một chuyến tham quan tòa nhà gạch nhỏ, nơi có hai bức tượng sư tử hùng dũng nằm gác nơi bậc thềm, cũng chính là ngôi nhà mà Ole Kirk và gia đình ông đã từng sống. Ở đó, họ biết được một giá trị nền tảng khác và cũng là nguyên tắc then chốt mà người sáng lập của công ty đã để lại: CHỈ CÓ ĐIỀU TỐT NHẤT MỚI LÀ ĐỦ.

Nguyên tắc này bắt nguồn từ một câu chuyện đã trở thành giai thoại của LEGO. Trở lại những ngày khi LEGO vẫn sản xuất đồ

chơi bằng gỗ, con trai của Ole Kirk là Godtfred Kirk – người làm việc cho công ty từ khi mới 12 tuổi và sau này đã thay cha điều hành công ty – khoe rằng ông đã tiết kiệm tiền bằng cách chỉ sử dụng hai lớp dầu bóng thay vì ba lớp như thông thường trên một lô vịt đồ chơi vừa làm. Sự gian dối này đã làm Ole giận dữ, ông đã bắt vị giám đốc điều hành tập đoàn LEGO tương lai phải quay lại nhà ga xe lửa, sơn lại toàn bộ số vịt đồ chơi trong lô hàng đó và Godtfred Kirk đã phải dành cả đêm để sửa sai. Kỷ niệm này khiến Godtfred muốn làm cho lý tưởng của cha mình sống mãi bằng cách khắc nó lên một tấm bảng gỗ. Ngày nay, bức ảnh tấm bảng gỗ có khắc câu nói đã trở thành phương châm: Det ikke bedste er for godt – "Chỉ có điều tốt nhất mới là đủ" – đang ngày ngày làm đẹp cho lối vào căng-tin tại trụ sở của Tập đoàn LEGO ở Billund. Đó cũng là tấm biển chỉ đường để các nhân viên LEGO hướng đến những thành tích đặc biệt.

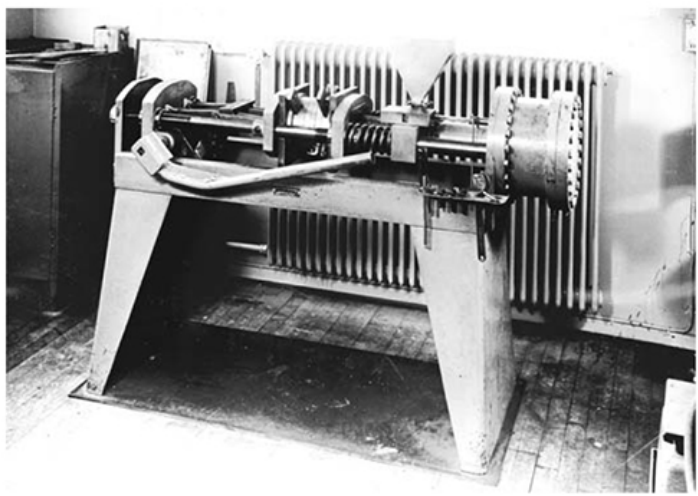
Chính sự kết hợp của hai nguyên tắc dẫn đường – giúp đỡ "các nhà xây dựng tương lai" và chỉ tạo ra "điều tốt nhất" – đã giúp LEGO trở nên khác biệt với các đối thủ cạnh tranh của mình và trở nên nổi bật trong thị trường toàn cầu. Ngày nay, bất cứ ai nghi ngờ cam kết về chất lượng của công ty chỉ cần nhìn vào nỗ lực và kỹ năng được sử dụng để tạo ra viên gạch LEGO gần như không thể phá vỡ, một vật thể quá bền và chắc chắn đến nỗi hơn nửa triệu người đã phải nhấn "Thích" trang Facebook Hội Những Người Đã Từng Đau Đớn Vì Giẫm Phải Gạch LEGO[6].

NGUYÊN TẮC THỨ HAI: THỬ NGHIỆM KHÔNG NGỪNG SẼ DẪN ĐẾN NHỮNG SÁNG TẠO ĐỘT PHÁ

Sự sáng tạo làm thay đổi thế giới thường không xuất phát từ một chiến lược toàn diện hoặc đầy tham vọng. Nó xuất phát từ chính những thử nghiệm liên tục, làm tăng xác suất thành công của ít nhất một trong các thử nghiệm đó để giúp công ty trở thành kẻ cán đích tương lai đầu tiên. Chiến lược gia kinh doanh Gary Hamel đã nhấn mạnh luận điểm này trong cuốn Tương lai của quản trị[7], trong đó ông khẳng định: "Đổi mới luôn luôn là trò chơi của những con số: bạn làm càng nhiều thì bạn càng có nhiều cơ hội gặt hái những khoản tiền béo bở." Tập đoàn LEGO có được điều này. LEGO có đủ sức sáng tạo để "đặt cược" thật nhiều vào một sáng kiến và có đủ sự kiên trì theo đuổi sáng kiến đó về lâu về dài để thu được kết quả thắng lợi.

Ngay cả trong những năm mới thành lập, LEGO đã không ngừng thử nghiệm các ý tưởng mới, đôi khi chấp nhận bỏ những khoản tiền lớn để đầu tư cho các công nghệ chưa được kiểm nghiệm.

Năm 1946, LEGO trở thành nhà sản xuất đồ chơi đầu tiên ở Đan Mạch sở hữu máy ép phun nhựa với chi phí bỏ ra nhiều gấp đôi lợi nhuận của công ty năm trước (gia đình đã phải can ngăn Ole Kirk để ông không mua một chiếc khác, ít nhất là trong một thời gian nữa). Đối với một người thợ mộc Đan Mạch quanh năm chỉ biết đục đẽo trên những tấm gỗ, thì chất liệu nhựa là một thách thức đầy rủi ro, có thể khiến cuộc đời ông bước sang một trang mới. Sau đó, các lãnh đạo công ty đã thể hiện một mức độ kiên trì phi thường khi sử dụng lợi nhuận của cả một thập kỷ nhằm hiện thực hóa một ý tưởng lớn: làm thế nào để tạo ra gạch LEGO.



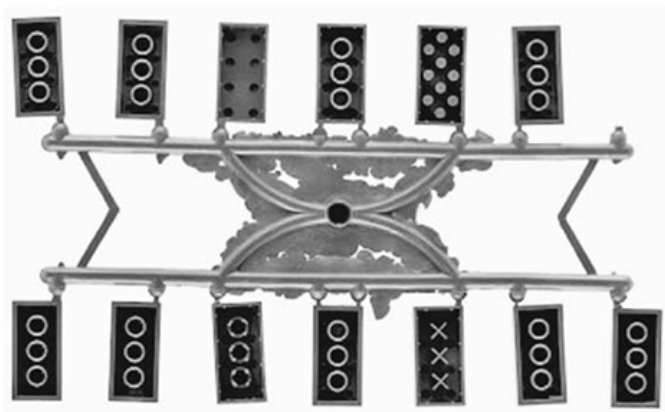
Một chiếc máy ép phun nhựa của LEGO vào năm 1947.

Đầu tiên, Ole Kirk và con trai Godtfred (người đã trở thành Giám đốc quản lý cấp cơ sở của LEGO vào năm 1950) tiến hành chỉnh sửa phát minh "gạch xếp hình tự khóa" (self-binding brick) của Hillary Fisher Page, một nhà sáng chế người Anh. Gạch xếp hình tự khóa là những khối nhựa hình hộp có 2 hàng đinh tán, mỗi hàng 4 cái mà trẻ em có thể xếp thành những ngôi nhà nhỏ hoặc công trình khác. Hai cha con đã tìm cách thay đổi khoảng 0,1 mm trong kích thước của các viên gạch và mài sắc các góc. Kết quả là họ đã tạo ra "gạch liên kết tự động" (automatic binding brick) làm từ cellulose acetate8, có nét đặc trưng là những đinh tán nhỏ ở bên trên nhưng rỗng ở dưới giống như những viên gạch LEGO ngày nay. Mặc dù những viên gạch liên kết tự động có thể xếp chồng lên nhau nhưng không thực sự vững chắc. Trẻ em có thể xếp những viên gạch thành một căn nhà xiêu vẹo, nhưng chỉ cần chạm nhẹ là cả công trình sẽ đổ sụp. Do đó, các nhà bán lẻ đã trả lại nhiều bộ gạch không bán được cho LEGO. Tình hình chẳng khá

khẩm gì hơn sau chuyến viếng thăm nhà máy LEGO ở Billund của phái đoàn đến từ tạp chí đồ chơi Legetøjs–Tidende (Đan Mạch). Họ cho rằng: "Nhựa sẽ không bao giờ thay thế được các đồ chơi bằng gỗ rất rắn chắc." Bất chấp đánh giá tiêu cực của người tiêu dùng đối với đồ chơi bằng nhựa và những phê phán thẳng thừng của một số nhà bán lẻ, gia đình Christiansen vẫn kiên trì.

Trong thập niên tiếp theo, Godtfred tiếp tục mày mò chỉnh sửa gạch LEGO, trong tiếng Đan Mạch là "LEGO Mursten". Nhưng những viên gạch đó vẫn không thể liên kết tốt với nhau và thường gặp phải "hiệu ứng lò xo": khi ráp hai viên gạch với nhau, chúng chỉ gắn với nhau một thời gian ngắn rồi lại bật ra. Mặc dù LEGO tiếp tục sản xuất dòng sản phẩm này nhưng doanh số bán ra rất ít, chỉ chiếm từ 5% đến 7% tổng doanh thu của công ty trong những năm 1950.

Phải qua nhiều thử nghiệm, Godtfred mới tìm ra hệ thống khớp nối đinh khuy và ống9: ở mặt trên của những viên gạch là những chiếc đinh khuy có thể gắn chặt vào những chiếc ống rỗng ở mặt dưới của một viên gạch khác. Khả năng gắn kết chặt chẽ và tính linh hoạt của loại gạch mới là nhờ chúng được làm từ nhựa ABS (acrylonitrile butadiene styrene), vì vậy các đinh khuy và ống rỗng trong các viên gạch có thể gắn chặt với nhau trong thời gian dài mà không rời ra. Thiết kế đó được cấp bằng sáng chế ở Copenhagen vào ngày 28 tháng Một năm 1958 và mở đầu cho sức hút của điều mà LEGO vẫn gọi là "quyền năng của sự ly hợp10". Khi trẻ em ráp hai viên gạch, chúng sẽ dính vào nhau sau một tiếng "cách" rất êm tai. Và chúng sẽ dính chặt cho đến khi được tháo ra bằng một cú giật nhẹ nhàng. Đó chính là sự kỳ diệu nằm bên trong những viên gạch LEGO. Vì gạch LEGO có thể dính chặt với nhau nên trẻ em có thể dễ dàng xây dựng những công trình đơn giản hay phức tạp tùy ý.



Những mẫu gạch LEGO đầu tiên. Hãy chú ý rằng công ty đã thử nghiệm nhiều thiết kế khác nhau để tìm ra "quyền năng của sự ly hợp".

Sinh ra từ những thí nghiệm tưởng như kéo dài bất tận hơn nửa thế kỷ, "quyền năng của sự ly hợp" đã giúp LEGO trở thành một món đồ chơi có khả năng mở rộng vô tận để trẻ có thể dựng lên bất cứ thứ gì chúng tưởng tượng ra. Những viên gạch đó đã trở thành hiện thân của một triết lý về việc "chơi mà học".

Rõ ràng, sự ra đời của thiết kế gạch LEGO là một bước đột phá, nhưng việc có được nó là cả một hành trình dài, vất vả và đầy chông gai. Sự chuyên tâm của Godtfred vào một mục tiêu tưởng như xa vời trong khi phải đối mặt với vô số khó khăn là một dấu ấn rõ rệt cho sự kiên trì của ông, điều thường bị coi nhẹ trong kinh doanh. Quá trình chậm rãi và tiến lên từng bước một như thế không mang lại sự thỏa mãn hay những phần thưởng kếch sù mà những thành công nhanh chóng mang lại. Nhưng trong trường hợp của Tập đoàn LEGO, nó đã tạo ra một kẻ chiến thắng.

Trong những năm tiếp theo, sự kiên trì và thử nghiệm liên tục là thành phần chính trong công thức đổi mới của công ty, khi LEGO thể hiện sự nhẫn nại hiếm thấy trước những thất bại khi thử nghiệm các ý tưởng hứa hẹn mới. Những dòng sản phẩm bán chạy nhất như Bionicle, LEGO Games, trò chơi điện tử LEGO Chiến tranh giữa các vì sao[11] đều ra đời sau nhiều năm thử nghiệm không kết quả trước đó. Nhưng phần thưởng mà những thành công đó mang lại cho sự kiên trì và cương quyết theo đuổi mục tiêu đến cùng của Tập đoàn LEGO không thể nào sánh được với phát minh gạch LEGO (mà Godtfred Kirk gọi là "những viên gạch đích thực") – phát minh được xem là vĩ đại nhất trong lịch sử ngành đồ chơi.

NGUYÊN TẮC THỨ BA: KHÔNG CHỈ LÀ MỘT SẢN PHẨM, ĐÓ CÒN LÀ CẢ MỘT HỆ THỐNG

Thành công vượt bậc của tập đoàn LEGO xuất phát từ khả năng nhìn thấy trước tương lai của thế giới đồ chơi và trở thành người đầu tiên đặt chân đến đó. Bước tiến đáng kể đầu tiên là khi tập đoàn đặt cược vào đồ chơi bằng nhựa và tương lai của gạch LEGO. Bước thứ hai là thời điểm LEGO nhận ra rằng họ phải đi từ chỗ sản xuất những món đồ chơi riêng lẻ đến xây dựng cả một hệ thống đồ chơi, trong đó gạch LEGO sẽ là yếu tố trung tâm.

Rất lâu trước khi các chương trình phần mềm máy tính đầu tiên được cấp bằng sáng chế, LEGO đã tìm cách thiết kế để những viên gạch mới sản xuất có thể lắp vào những viên gạch có từ năm 195812. Nhờ vậy, trẻ em có thể kết hợp những tòa nhà dựng từ gạch LEGO trong một bộ cùng với xe hơi, cột đèn, đèn giao thông, đường ray xe lửa… trong những bộ gạch LEGO khác. Bất kể đó là món đồ chơi gì, mỗi viên gạch LEGO đều ăn khớp với mọi viên gạch khác, vì thế mà mọi bộ đồ chơi LEGO đều có thể mở rộng gần như vô tận. Do đó, thế giới LEGO ngày càng lớn thêm mỗi khi một bộ đồ chơi mới ra đời. Trong một chiến dịch quảng cáo gần đây, LEGO đã tóm gọn sự vô hạn của thế giới LEGO như sau: "Bạn có thể chơi, chơi mãi, xây, xây mãi. Sẽ chẳng bao giờ chán khi chơi cùng LEGO." Hàng thập kỷ trước khi những khái niệm như "mạng lưới giá trị"13 và "hệ sinh thái thương hiệu"14 của Apple (với các sản phẩm bắt đầu bằng chữ "i") xuất hiện, LEGO đã có một tầm nhìn toàn diện về dòng sản phẩm của họ, trong đó sự xuất hiện khắp nơi của gạch LEGO là trung tâm.

Godtfred đã nghĩ ra ý tưởng về một hệ thống đồ chơi khi tham dự Hội chợ đồ chơi London (London Toy Fair) vào tháng Một năm 1954. Sức khỏe của Ole Kirk đã sa sút và Godtfred bắt đầu phải thay cha đảm trách việc quản lý công ty nhiều hơn. Trên chuyến phà qua Biển Bắc15, ông đã gặp gỡ một nhà buôn đồ chơi đến từ Magasin du Nord, cửa hàng bách hóa lớn nhất Copenhagen. Người này than rằng thay vì làm ra những món đồ chơi riêng lẻ vốn đã tràn ngập trên thị trường, các nhà sản xuất đồ chơi nên tập trung phát triển một hệ thống đồ chơi, trong đó mọi bộ đồ chơi đều có liên hệ với nhau và có thể kết hợp cùng nhau. Một hệ thống như vậy sẽ khuyến khích người mua quay trở lại mua sắm16. Những lời nói đó cứ vang mãi trong đầu Godtfred. Khi trở về nhà, người thừa kế của LEGO đã dành nhiều tuần để liệt kê những thuộc tính có thể giúp ông định hình một hệ thống khả thi. Cuối cùng, ông đã xác định được 6 thuộc tính mà ông gọi là Những nguyên tắc của đồ chơi (Principles of Play) và phổ biến những thuộc tính này cho mọi nhân viên của LEGO:

1. Giới hạn về kích thước nhưng không giới hạn trí tưởng tượng;
2. Giá cả phải chăng;
3. Đơn giản, bền chắc và đa dạng về mẫu mã;
4. Phù hợp với cả bé gái lẫn bé trai, với mọi lứa tuổi;
5. Phải là sản phẩm kiểu mẫu trong mọi loại đồ chơi và không cần phải thay thế;
6. Dễ phân phối17.

Sử dụng những nguyên tắc này làm tiêu chuẩn, Godtfred xem xét

lại danh sách hơn 200 đồ chơi bằng gỗ và nhựa đủ loại của công ty. Cuối cùng, ông quyết định gạch LEGO chính là loại đồ chơi hội tụ 6 thuộc tính trên ở mức độ cao nhất, đầy đủ nhất và có cơ hội tốt nhất để trở thành một hệ thống thực thụ có đủ phẩm chất để đưa vào sản xuất hàng loạt và bán ra với số lượng lớn.

Cùng với một nhóm các nhà thiết kế tài năng, Godtfred dành những năm tiếp theo để tạo ra những bộ gạch LEGO (LEGO Mursten) xoay quanh bối cảnh duy nhất là một thị trấn. Từ những bộ sản phẩm mới (đã qua chỉnh sửa), trẻ em có thể xây dựng các ngôi nhà và công trình xuất hiện trong các catalog của LEGO. Trẻ cũng có thể tô điểm thêm cho những khu phố LEGO và phát huy tiềm năng sáng tạo khi vui chơi bằng cách tự tạo ra những cách sắp xếp xe cộ, cây cỏ, bảng hiệu mới. Sự tuyệt vời của hệ thống LEGO nằm ở tính linh hoạt của nó. Các bậc cha mẹ có thể mua tặng con cái một bộ LEGO bất kỳ và sau đó, tùy theo ý muốn của trẻ, họ có thể bổ sung thêm nhiều bộ khác để chơi cùng bộ cũ. Thậm chí, LEGO còn tạo ra nhiều gói bổ sung để đáp ứng mục đích đó. Những gói bổ sung này có thể chỉ bao gồm 1-2 viên gạch chuyên biệt, không nhiều hơn 50 viên và có giá thành vừa phải, giúp đáp ứng nhu cầu bổ sung cho những bộ gạch mà khách hàng đã mua.

Trong một thông báo gửi cho các đại lý năm 1955, Godtfred một lần nữa nhấn mạnh triết lý đã không ngừng cổ vũ Hệ thống LEGO: “Ý tưởng của chúng tôi là tạo ra một món đồ chơi giúp trẻ em tiếp cận với cuộc sống, khuyến khích trí tưởng tượng, thúc đẩy sức sáng tạo và niềm vui sáng tạo vốn là động lực trong cuộc sống của mỗi người chúng ta.”

Dù hoài bão của Godtfred rất lớn lao, nhưng sự ra mắt của Hệ thống LEGO tại Hội chợ Đồ chơi Nuremberg vào tháng Hai năm 1955 đã gặp phải nhiều đánh giá trái chiều. Một nhà buôn đồ chơi nhận xét: “Món đồ chơi này chẳng đáng để bán ở Đức” (ngày nay, Đức là một trong những thị trường hàng đầu của tập đoàn LEGO, với mức tăng trưởng nhanh hơn cả thị trường Mỹ). Nhưng nhà buôn đến từ Magasin du Nord, người đề xuất ý tưởng về hệ thống đồ chơi với Godtfred khoảng 13 tháng trước đó, đã ấn tượng với Hệ thống LEGO đến mức dành hẳn một khu trưng bày rộng rãi ở tầng trệt để tổ chức lễ ra mắt cho bộ đồ chơi mới đến từ Đan Mạch.

Sự ra mắt thành công đã chắp cánh cho những kết quả tích cực ban đầu mà Hệ thống LEGO thu được tại Đan Mạch và khi mở rộng thị trường sang Đức, doanh số của LEGO liên tục tăng gấp đôi trong hai năm 1957 và 1958. Quan trọng hơn, triển vọng của

Hệ thống LEGO đã tạo động lực để Godtfred tiếp tục nghiên cứu, thử nghiệm và cuối cùng đã tạo ra thiết kế gạch LEGO hiện đại với đinh và ống, một phát minh quan trọng giúp toàn bộ hệ thống "ăn khớp" với nhau. Với loại gạch giờ đây đã đáp ứng hoàn toàn những tiêu chuẩn khắt khe theo phương châm "chỉ tốt nhất mới là đủ" của Ole Kirk và Hệ thống LEGO bước đầu được thiết lập, LEGO nhanh chóng phát triển những bộ gạch lấy bối cảnh thị trấn và đường phố, trong đó có cả trạm xăng, phòng trưng bày xe hơi và trạm cứu hỏa. Dường như LEGO đã phát hiện ra một vòng tuần hoàn phát triển không ngừng: khi Hệ thống LEGO phát triển và ngày càng tạo ra nhiều chủ đề mới như lâu đài, không gian, tàu hỏa, đảo hải tặc, thì khả năng vui chơi của trẻ em cũng lớn lên cùng với nó. Tiềm năng của gạch LEGO vừa vô hạn, vừa vô cùng hấp dẫn – người chơi càng mua nhiều thì càng xây được nhiều.

NGUYÊN TẮC THỨ TƯ: TRỌNG TÂM CÀNG CỤ THỂ, LỢI NHUẬN CÀNG NHIỀU

Khi Godtfred quyết định đặt cược vào gạch LEGO, điều đó đồng nghĩa công ty phải loại bỏ những sản phẩm làm từ gỗ. Việc loại bỏ những món đồ chơi đang chiếm đến 90% các dòng sản phẩm của công ty không phải là một quyết định dễ dàng. Nhưng, quá nhiều lựa chọn sẽ hạn chế những nỗ lực đang ở giai đoạn đầu nhằm tạo ra một trải nghiệm vui chơi mới, trong khi ít có thể hóa nhiều – Godtfred tin là thế.

Việc tập trung nguồn lực hạn chế của công ty vào một lĩnh vực duy nhất là sản xuất gạch đồ chơi có thể tạo ra những sản phẩm ngày càng mang lại nhiều lợi nhuận hơn. Hơn nữa, sau khi được giải phóng khỏi trách nhiệm thiết kế đồ chơi bằng gỗ, các nhà thiết kế của công ty có thể tập trung hết sức lực vào việc hình dung ra những cách chơi mới cùng gạch LEGO.

Quan niệm cho rằng một công ty nên tập trung nguồn lực vào một lĩnh vực kinh doanh cốt lõi và được xác định rõ ràng của Godtfred trái ngược với phần lớn những tư tưởng về sự đổi mới và sáng tạo trong kinh doanh đang thịnh hành vào thời điểm đó. Trước đây, người ta thường cho rằng các công ty xuất sắc cần có một môi trường thoải mái để phát huy sự sáng tạo và được tạo điều kiện để tìm kiếm những thị trường "đại dương xanh[18]", hoặc phát triển những công nghệ mang tính đột phá (chúng ta sẽ trở lại với những chủ đề này sau). Nhưng Godtfred thấy rằng hệ thống LEGO đủ linh hoạt để không ngừng đổi mới và sáng tạo hàng loạt trong một phạm vi bị giới hạn chặt chẽ. Đối với ông, ý tưởng của mỗi nhà thiết kế LEGO đều được coi trọng nếu như nó xuất phát

từ gạch LEGO và phù hợp với những tiêu chuẩn của Hệ thống LEGO. Trong những năm sau đó, khi năng lực của đội ngũ thiết kế phát triển và có khả năng mở rộng tính năng của gạch LEGO, họ tiếp tục sáng tạo ra một loạt các sản phẩm mang lại lợi nhuận nhanh chóng cho công ty, từ gạch DUPLO cho trẻ mẫu giáo, dòng Technic với những cấu trúc phức tạp cho đến những viên gạch được lập trình thuộc dòng Mindstormvà hơn thế nữa. Nhưng tất cả các sản phẩm mang tính đột phá đó đều xuất phát từ những thay đổi "bên trong viên gạch". Bằng cách vạch ra những ranh giới cụ thể cho lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của công ty, Godtfred đã tạo cơ hội để những nhà thiết kế của LEGO phát triển một loạt năng lực hoàn chỉnh có khả năng đánh bại cả thế giới trong lĩnh vực sáng tạo bằng gạch đồ chơi, điều mà LEGO đã tận dụng để phát triển mạnh mẽ trong nhiều năm về sau. "Ít hóa nhiều" là một nguyên tắc mà nhiều công ty đã quên – và chính LEGO cũng đã từng quên vào cuối thế kỷ XX.

Sau khi quyết định đặt cược vào gạch LEGO, Godtfred cũng định hướng để những nỗ lực của công ty trở nên hiệu quả hơn với các ranh giới cụ thể. Để đảm bảo tính đồng nhất của toàn bộ hệ thống, ông đã đưa ra quy định hạn chế số lượng kiểu dáng và màu sắc của những viên gạch do LEGO sản xuất. Godtfred từ chối ý tưởng nhiều hơn là chấp nhận và hạn chế tối đa sự đa dạng trong màu sắc và kiểu dáng của gạch LEGO19. Và do muốn chắc chắn rằng mỗi bộ gạch LEGO đều có thể kết hợp với mọi bộ gạch LEGO khác, vị giám đốc điều hành của LEGO (tức Godtfred) đã tự mình xem xét kỹ lưỡng mọi đề xuất mới liên quan đến thiết kế của một "đơn vị" gạch LEGO20. Trọng tâm của Godtfred cụ thể đến từng chi tiết vì ông muốn LEGO dù không làm nhiều, nhưng đã làm thì kết quả đạt được phải thật phi thường, chẳng hạn như chỉ thiết kế duy nhất một loại đồ chơi là gạch LEGO. Đây chính là tiền đề của một bài học lãnh đạo cực kỳ quan trọng mà một nhà phát minh lừng danh khác, Steve Jobs, đã từng nhắc đến qua phát ngôn nổi tiếng: "Sáng tạo là nói không với 1 nghìn thứ." Việc biết mình cần bỏ thứ gì kể cả khi nó thực sự tốt có thể mang lại kết quả tốt đẹp hơn nhiều. Ví dụ, bộ Universal Building của LEGO ra đời vào năm 1977 chỉ có vài chục kiểu dáng vật liệu khác nhau và có 7 màu tất cả. Thế nhưng, nó đã trở thành một trong những bộ gạch xếp hình bán chạy nhất nhờ sự đơn giản và đa dụng.

Sự kiểm soát chặt chẽ của Godtfred đối với quy cách và hình thức của gạch LEGO đã buộc các nhà thiết kế của công ty phải sáng tạo trong một không gian hạn hẹp. Dù điều này nghe khá phi lý, nhưng chính những giới hạn rạch ròi đó lại khiến các nhà thiết kế tập trung hoàn toàn vào những điểm quan trọng nhất. Và ngược

lại, điều đó thúc đẩy sự sáng tạo của họ. Ví dụ, trong catalog năm 1975 của LEGO, chúng ta có thể thấy rất nhiều đồ chơi ấn tượng, bao gồm một chiếc Renault cổ, một chiếc trực thăng, một chiếc xe đua Công thức 1, một gia đình ba người (và hai chú chó), một chiếc cối xay gió, một thị trấn miền Viễn Tây, một bệnh viện, một đoàn tàu hỏa (có cả bồn xăng, toa hành khách và cần trục di động) và một ga xe lửa – tất cả đều được tạo ra từ một bộ gạch giới hạn về kiểu dáng và màu sắc (chỉ có chín màu).

Việc đặt cược vào loại gạch trên là một chiến lược mạo hiểm, vì nó khiến LEGO trở thành công ty chỉ sản xuất duy nhất một loại đồ chơi. Số lượng lớn những đối thủ từng cạnh tranh với LEGO chỉ giúp cho thành công của công ty này rực rỡ hơn. Trong nửa cuối của thập niên 1950, đã có hàng chục công ty sản xuất đồ chơi lắp ráp và xây dựng như Minibrix, Lincoln Logs và Erector. Đã có những thời điểm mỗi thương hiệu trong số các thương hiệu trên bán chạy nhất trên thị trường. Nhưng không công ty nào đạt đến tầm vóc của một hệ thống đồ chơi hoàn chỉnh. Và dần dần, họ lu mờ rồi biến mất. Chỉ Godtfred nắm bắt được tiềm năng của một hệ thống có trọng tâm cụ thể, có khả năng mở rộng vô tận và hoàn toàn đồng nhất được xây dựng nên từ những viên gạch.

NGUYÊN TẮC THỨ NĂM: HƯỚNG TỚI SỰ CHÂN THỰC

Lần đầu tiên khi đọc nguyên tắc thứ năm này, có lẽ bạn sẽ tự hỏi làm thế nào một thế giới được tạo ra từ những miếng nhựa ABS đầy màu sắc – loại vật liệu bền chắc được sử dụng để làm ra gạch LEGO – có thể được gọi là chân thực.

Rốt cuộc, những viên gạch nhựa đơn điệu, cũng như những mô hình tàu thuyền, cần trục, nhà cửa, mô-tô, ga-ra xe hơi, những tấm bản lề, móc nối và hàng nghìn thành phần khác có thể sắp xếp thành một hàng dài theo bảng chữ cái Alphabet, từ Aqua Raiders cho đến Znaps, chính là nguyên liệu để trẻ em xây dựng nên một thế giới LEGO tưởng tượng. Đó là một thế giới giả tưởng của những chàng ninja bằng nhựa, rồng lửa, thành phố huyền thoại Atlantis, ma xương, những kẻ săn kho báu và vô số tạo vật phi tự nhiên khác mà chỉ cần điểm qua tên của chúng thôi cũng đủ khiến bạn chóng mặt. Tuy nhiên, với LEGO, yêu cầu về tính chân thực của sản phẩm là rất rõ ràng.

Từ lâu, LEGO đã hiểu được một thực tế: trẻ em hình dung ra thế giới tưởng tượng của chúng từ chính cuộc sống thực. Chính cái thế giới mà trẻ em đang quan sát hằng ngày là nguồn dinh dưỡng nuôi trí tưởng tượng của chúng. Trước sự ra đời của gạch LEGO,

một trong những món đồ chơi bán chạy nhất của Ole Kirk là mô hình máy kéo Ferguson Traktor 781, dựa trên mẫu máy kéo của Công ty Massey-Ferguson vốn rất phổ biến trên các đồng ruộng tại châu Âu thời hậu chiến. Có một sự thật chúng ta không thể phủ nhận, đó là nếu người cha có một chiếc máy kéo, thì người con cũng nên có một cái, cũng như những mô hình cuốc, máy xới, máy cày hay bất cứ công cụ nào khác có thể biến thành một món đồ chơi. Ngày nay, chỉ cần lướt nhanh qua trang YouTube, chúng ta sẽ không khó tìm ra nhiều đoạn phim do người hâm mộ LEGO đăng tải quay lại những mô hình máy kéo Massey-Ferguson do họ tự lắp ráp từ gạch LEGO.

Trong nửa sau của thập niên 1950, LEGO tiếp tục khiến thế giới của họ trở nên chân thực hơn khi sản xuất một loạt mô hình xe tải bằng nhựa và kim loại, mô phỏng tinh tế các thương hiệu xe châu Âu nổi tiếng như Citroën, Mercedes và Opel. Sau đó, bộ lắp ráp đầu tiên từ gạch LEGO hiện đại đã mở ra một khung cảnh thành thị hết sức quen thuộc với bất kỳ đứa trẻ nào lớn lên tại thành phố: nào là trạm cứu hỏa, nhà thờ, phòng trưng bày xe Volkswagen và một trạm xăng của Esso. Bộ lắp ráp này cũng như những bộ lắp ráp khác về sau đã trở thành cơ sở cho chiến dịch quảng cáo của công ty trong thập niên 1960, trong đó khẳng định dù bạn xây dựng bất cứ thứ gì bằng gạch LEGO, thì những gì bạn có luôn "chân thực như chính cuộc sống" (real as real).

Trong một thế giới đầy ắp những sự giả tạo bóng bẩy, những câu chuyện dàn dựng giả dối mà chúng ta đang sống, chúng ta khao khát sự chân thực hơn bao giờ hết. Dù là trẻ em hay người lớn, tất cả đều hướng đến những trải nghiệm chân thực và thuần khiết. LEGO hiểu điều đó. Ngay cả khi LEGO đầu tư vào việc xây dựng một thế giới viễn tưởng xa xôi qua các bộ lắp ráp phỏng theo bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao, thì những nỗ lực của họ cũng đều bắt nguồn từ sự chân thực. Có thể lấy một ví dụ từ dòng sản phẩm Chiến tranh giữa các vì sao của LEGO, đó là mô hình chiến đấu cơ X-Wing: khi 274 mảnh ghép của mô hình được lắp ráp hoàn tất, nhiều người đã phải thốt lên: "Sao mà thật đến thế!"

Từ "chân thực" trong tiếng Anh, authentic, có nguồn gốc là một từ trong tiếng Hy Lạp, authentikós, có nghĩa là "nguyên bản". Như chúng ta thấy, LEGO đã sáng tạo ra công thức riêng dành cho sự nguyên bản. Những viên gạch LEGO là tác phẩm sáng tạo đầu tiên mang ý tưởng nguyên bản đó. Hệ thống LEGO không hề giống bất kỳ món đồ chơi nào khác. Nếu tìm trên Google cụm từ "đồ chơi LEGO giả" (fake LEGO), bạn sẽ có hơn 16 triệu kết quả tìm kiếm, một minh chứng quá rõ ràng cho tính nguyên bản của LEGO.

LEGO là một nguyên bản thuần khiết, do đó nó khiến vô số kẻ phải bắt chước theo để cho ra đời hàng loạt những sản phẩm giả mạo trái phép. Khi LEGO tiếp tục cho ra mắt những thế giới giả tưởng kỳ lạ như Bionicle hay Power Miners, khái niệm "chân thực" không còn nhất thiết phải là "thực tế" nữa. Điều thực tế ở đây chính là sự kết nối của trẻ cũng như của "công xưởng" tâm hồn bên trong chúng với những đứa trẻ khác và với những bộ đồ chơi LEGO, khi chúng cùng nhau lắp ráp các viên gạch LEGO. Đối với rất nhiều tín đồ ở tuổi trưởng thành của LEGO, những bộ đồ chơi kinh điển như Yellow Castle và Space Cruiser (ra mắt năm 1970) đã gợi lên những ký ức sâu đậm của tuổi ấu thơ và khiến họ không ngại ngần chi tiền để mua những bộ đồ chơi LEGO mới cho con cái mình. Đó chính là mối quan hệ nhân văn cơ bản mà LEGO đã góp phần nuôi dưỡng, thông qua những cuộc vui chơi, mạng Internet, những buổi họp mặt của người hâm mộ LEGO… – những hoạt động đã giúp gạch LEGO duy trì và phát triển mạnh mẽ hơn 80 năm qua.

NGUYÊN TẮC THỨ SÁU: ĐẦU TIÊN LÀ CÁC CỬA HÀNG, SAU ĐÓ MỚI LÀ TRẺ EM

Khi dạo quanh trụ sở của LEGO tại Billund, rất dễ nhận thấy sự tôn trọng mà công ty dành cho trẻ em. Những tấm băng-rôn in hình trẻ em đang chơi đùa cùng nhau được treo quanh khu thiết kế và phát triển sản phẩm của công ty, còn những tác phẩm tuyệt mỹ làm từ gạch LEGO bày trên khắp các bàn làm việc. Công ty tràn ngập các khẩu hiệu như: "Trẻ em là thần tượng của chúng ta" hay "Nuôi dưỡng tâm hồn trẻ thơ bên trong mỗi người là lý tưởng của chúng ta". Những câu nói như vậy nghe có vẻ hơi lãng mạn. Nhưng sự tôn trọng mà công ty dành cho trẻ em cũng là một tài sản quan trọng không kém chính những viên gạch họ làm ra. Vì LEGO là loại đồ chơi xây dựng giúp khơi dậy trí tưởng tượng của trẻ, nên họ phụ thuộc vào trẻ em nhiều hơn những công ty đồ chơi khác. Những nhà thiết kế và chuyên gia phát triển sản phẩm của LEGO hiểu rằng ngay cả những món đồ chơi đơn giản nhất mà họ làm ra như một hộp gạch LEGO thông thường cũng cần có bàn tay của trẻ để đi vào cuộc sống. Tuy nhiên, bạn sẽ ngạc nhiên khi biết rằng dù trẻ em vô cùng quan trọng với LEGO, nhưng phần lớn sự tập trung của công ty lại dành cho một nhân tố khác.

Mặc dù phương châm của LEGO là phát triển trẻ em qua việc vui chơi, nhưng những cửa hàng đồ chơi mới là ưu tiên hàng đầu của công ty chứ không phải trẻ em. Không phải ngẫu nhiên mà nhà buôn đồ chơi từ Magasin du Nord đã truyền cảm hứng để Godtfred tạo ra một trong những phát minh vĩ đại nhất của công

ty, Hệ thống đồ chơi LEGO. Từ buổi đầu, cả Ole Kirk và Godtfred đã không ngừng nỗ lực xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với những nhà bán lẻ của đồ chơi LEGO. Người đứng đầu Tập đoàn LEGO biết rằng để kết nối với trẻ em, việc đầu tiên cần làm là phải tìm được tiếng nói chung với các cửa hàng.

Động lực để LEGO bắt tay xây dựng mối quan hệ chặt chẽ, gần gũi với các nhà bán lẻ đã xuất hiện trong mùa xuân và mùa hè năm 1951. Năm đó, các đại lý bán hàng nói với Ole Kirk rằng họ sẽ không đặt hàng thêm cho đến khi kỳ nghỉ hè kết thúc, thời điểm các nhà bán lẻ bắt đầu mua hàng để phục vụ nhu cầu trong dịp Giáng sinh. Lo rằng đồ chơi công ty sản xuất ra sẽ phải chất đống trong kho đến vài tháng, Ole Kirk quyết định đóng cửa nhà máy suốt mùa hè.

Tuy nhiên, Godtfred tin rằng ngưng sản xuất là một quyết định sai lầm và nguy hiểm. Cùng với vợ là Edith, Godtfred đã lái xe đến gặp từng nhà bán lẻ đồ chơi ở Nam Jutland và kiếm được đủ số đơn đặt hàng để duy trì hoạt động sản xuất của nhà máy trong mùa hè. Kế hoạch của Godtfred thành công đến nỗi ông quyết định thực hiện nó ở những vùng khác tại Đan Mạch. Trước khi năm 1951 kết thúc, Godtfred đã tự mình ghé thăm hầu hết những nhà bán lẻ trên khắp đất nước Đan Mạch.

LEGO đã mở rộng mạng lưới bán lẻ của họ trong suốt thập niên 1950 và 1960, sau đó phát triển khắp Tây Âu cũng như nước Mỹ. Họ đồng thời phối hợp cùng các nhà bán lẻ để xây dựng và trang trí những cửa hàng đồ chơi sao cho thật bắt mắt. Trong catalog năm 1963 của LEGO, họ đã đưa vào các vật dụng dùng trong cửa hàng bán lẻ: lịch, giá để đồ chơi, biển treo, cửa sổ trưng bày sáng đèn,áp-phích, mô hình trưng bày và thậm chí là cả những đoạn phim ngắn dùng để quảng cáo trong các rạp phim. Rõ ràng, ngay từ đầu LEGO đã nhận thức rõ để tái tiêu thụ thành công, họ cần phải thu hút trẻ em. Nhưng để bán được hàng lần đầu tiên, họ phải hỗ trợ các nhà bán lẻ.

Một số loại giá trưng bày sản phẩm xuất hiện trong catalog năm 1963 của LEGO

Hướng đến một sứ mệnh đầy tham vọng. Thí nghiệm không ngừng nghỉ. Tư duy về một hệ thống hoàn chỉnh và không ngừng mở rộng. Đặt ra những ranh giới chặt chẽ và một trọng tâm cụ thể. Tạo ra sự hấp dẫn bằng tính chân thực. Truyền cảm hứng cho khách hàng và quan tâm tới nhà bán lẻ. Bằng cách vận dụng 6 nguyên tắc này, LEGO đã phát triển và mở rộng tầm ảnh hưởng không ngừng, từ Tây Âu, Mỹ, châu Á, Úc cho đến Nam Phi – đồng thời đa dạng hóa sản phẩm để không ngừng thay đổi thế giới đồ chơi của trẻ, tất cả đều diễn ra trong thập niên 1960. Sau đây là một số sự kiện nổi bật:

- Năm 1961, công ty phát minh ra một loại bánh xe đồ chơi – một viên gạch hình tròn bọc lốp cao su, có gắn vòng bi (bearing) do chính công ty chế tạo và xứng đáng được cấp bằng sáng chế. Ngày nay, LEGO sản xuất khoảng 300 triệu bộ lốp xe như vậy mỗi năm, nhiều hơn cả những công ty lốp xe hàng đầu như Goodyear và Bridgestone.
- Năm 1967, LEGO cho ra mắt DUPLO, dòng gạch đồ chơi cỡ lớn phù hợp với đôi tay của trẻ em chưa đến tuổi đi học. DUPLO có

nguồn gốc là từ “duplus” trong tiếng La-tinh, có nghĩa là “nhân đôi”. Loại gạch này đã nhanh chóng chứng tỏ sức hút của nó và trở thành sản phẩm chủ lực của LEGO. Vì gạch LEGO thông thường hoàn toàn có thể đem ráp vào gạch DUPLO, nên trẻ em có thể chuyển sang chơi gạch LEGO khi chúng lớn hơn.

- Năm 1968, công viên LEGOLAND đầu tiên mở cửa tại Billund. Ở đó có sự góp mặt của những biểu tượng thú vị nhất như bức tượng chân dung cực kỳ giống thật của Tù trưởng người da đỏ Sitting Bull, cao gần 11 m và được tạo thành từ 1,75 triệu viên gạch LEGO. Ngày nay, công viên LEGOLAND ở Billund vẫn đều đặn thu hút 1,5 triệu lượt khách tham quan mỗi năm.

Đầu thập niên 1970, Tập đoàn LEGO đã tuyển dụng khoảng 1 nghìn nhân viên làm việc tại trụ sở ở Billund và chiếm gần 1% giá trị xuất khẩu của ngành công nghiệp Đan Mạch. Nhưng sau đó, đà phát triển của tập đoàn bị chững lại. Những sản phẩm mới ít ra mắt, trong khi doanh thu của các kỳ Giáng sinh, thời điểm bán hàng mang tính quyết định trong năm, lại sụt giảm thê thảm. Việc điều hành công ty bắt đầu chệch hướng, nhưng Godtfred vẫn chưa sẵn sàng trao quyền điều hành lại cho con trai mình là Kjeld Kirk Kristiansen. “Tất cả bị chững lại trong vài năm,” Kristiansen nhớ lại. “Đó là khoảng thời gian bất ổn của công ty.”

Bức hình duy nhất về ba thế hệ lãnh đạo của Tập đoàn LEGO (từ trên xuống): Ole Kirk, Godtfred Kirk và Kjeld Kirk.

Không có ai ở LEGO nhiều tâm huyết với gạch đồ chơi như Kristiansen, người đã lớn lên cùng gạch LEGO và sinh ra trong

những năm mà sản phẩm chính của công ty vẫn là đồ chơi bằng gỗ (họ của ông bị ghi nhầm trong giấy khai sinh, đáng lẽ phải là "Christiansen"). Ông và hai chị em gái của mình là những người đầu tiên tham gia thử nghiệm sức hút của gạch LEGO. Năm 1950, ảnh của Kristiansen được in trên hộp đựng của một số bộ đồ chơi bằng nhựa do LEGO sản xuất. Poul Plougmann, người từng là "phó tướng" của Kristiansen tại LEGO, đã gọi ông là "Steve Jobs của LEGO" vì nhận thấy bản năng sắc sảo của Kristiansen trong việc nhận ra đâu là điều thu hút trẻ em nhất.

Năm 1979, Kristiansen mới 31 tuổi khi được chỉ định làm Chủ tịch của công ty. Kristiansen là một người trầm tính, đeo kính cận, vóc người trung bình và thường xuyên dừng lại để suy nghĩ trước khi nói. Ông ngại xuất hiện trước công chúng và cũng không nhận mình có công lao đối với thành công phi thường của LEGO từ cuối thập niên 1970 đến thập niên 1990. Nhưng chính Kristiansen là người đã xây dựng cả một hệ thống quản trị xoay quanh Hệ thống đồ chơi LEGO và đưa công ty vào một giai đoạn phát triển rực rỡ kéo dài 15 năm, trong đó cứ mỗi 5 năm, doanh thu của công ty lại tăng gấp đôi. Bước đầu tiên, Kristiansen xây dựng một kế hoạch mà ông gọi là "mô hình phát triển của công ty" với mục đích giúp các nhà thiết kế hình dung cụ thể và sinh động về định hướng của Tập đoàn LEGO, đồng thời mang lại cho người tiêu dùng một lựa chọn rõ ràng.

Trước khi tăng cường sự đa dạng về sản phẩm, Kristiansen đã đặt nền móng cho sự phát triển của công ty. Dưới thời cha ông, các sản phẩm của LEGO đã được hợp nhất dưới thương hiệu Hệ thống đồ chơi LEGO. Kristiansen bắt đầu xây dựng một hệ thống quản trị chuyên nghiệp bằng cách chia các dòng sản phẩm của LEGO ra thành ba nhóm: DUPLO, dòng gạch đồ chơi cỡ lớn dành cho trẻ em chưa đến tuổi đi học; LEGO Construction Toys, bao gồm các bộ đồ chơi xây dựng giữ vai trò trung tâm của Hệ thống LEGO và nhóm thứ ba dành cho "tất cả những hình thức đồ chơi chất lượng cao khác của LEGO", chẳng hạn như Scala, dòng đồ chơi trang sức mới dành cho bé gái.

"Tư tưởng chủ đạo [của quá trình tái tổ chức] bao gồm hai phần," Kristiansen nói. "Chúng tôi muốn người tiêu dùng có thể dễ dàng lựa chọn những sản phẩm như ý cho con cái. Và chúng tôi muốn đội ngũ phát triển và tiếp thị có điều kiện chuyên tâm vào thương hiệu mà họ đang phụ trách, như vậy sẽ dễ cho họ hơn là phải gánh vác quá nhiều trách nhiệm."

Kết quả là một dòng sản phẩm như DUPLO đã chính thức trở

thành một thương hiệu độc lập. DUPLO tái xuất thị trường vào năm 1979 với logo hình chú thỏ màu đỏ nổi tiếng cho đến tận ngày nay và những sản phẩm mang thương hiệu này đã trở nên đa dạng hơn, không chỉ những viên gạch mà còn bao gồm cả các bộ xe lửa, "các nhân vật" DUPLO có thể cử động chân tay, nhà búp bê (doll house) cũng như các nhân vật hoạt hình mua bản quyền từ Disney, sau đó là từ các bộ phim như Gấu Pooh và Câu chuyện đồ chơi21.

Cải cách lớn thứ hai mà Kristiansen thực hiện là định nghĩa lại và mở rộng toàn bộ khái niệm của Hệ thống đồ chơi. Vào giữa những năm 1970, sản phẩm cốt lõi của công ty là những bộ đồ chơi xây dựng thành phố để trẻ em có thể dựng lên cả một thành phố thu nhỏ với nhà cửa, cửa hàng, xe hơi và trạm xăng.

Công ty cũng có những bộ xe lửa đồ chơi chạy bằng điện, mặc dù toa xe lửa trong những bộ này có chiều cao gấp đôi các ngôi nhà trong thị trấn LEGO. Năm 1974, công ty cho ra mắt bộ đồ chơi "Gia đình LEGO" (LEGO Family) gồm các nhân vật ông, bà, cha mẹ và con cái có cánh tay có thể cử động được. Thời đó, đây là sản phẩm bán chạy nhất của LEGO. Nhưng những nhân vật này có chiều cao tối đa bằng khoảng 10 viên gạch LEGO thông thường, quá lớn để có thể chui vừa xe lửa hay các ngôi nhà LEGO. Nếu đặt những nhân vật này cạnh các tòa nhà LEGO, chúng chẳng khác nào quái vật Godzilla cả. Năm 1978, Kristiansen làm việc cùng một nhóm thiết kế và kết quả là các nhân vật thu nhỏ có kích cỡ phù hợp với toàn bộ Hệ thống LEGO ra đời. Hai năm sau, ông tiếp tục tạo ra dòng xe lửa đồ chơi mới, vừa vặn với những nhân vật thu nhỏ mới.

Ba bộ đồ chơi của LEGO vào giữa thập niên 1970: Gia đình LEGO, xe lửa LEGO và một ngôi nhà LEGO. Có thể thấy các nhân vật trong gia đình quá lớn để có thể chui vào trong xe lửa hoặc ngôi nhà.

Lần đầu tiên ra mắt vào năm 1975, những nhân vật bằng nhựa thu nhỏ của Kristiansen không có tay và khuôn mặt. 3 năm sau, sự thiếu sót này đã được bổ sung khi những nhân vật thu nhỏ (minifigure, hay gọi tắt là minifig) của LEGO được tạo hình với đôi mắt đen mở to, nụ cười rạng rỡ và nước da vàng tươi. 10 năm sau, dòng sản phẩm Hải tặc (Pirates) ra đời với những minifig đầu tiên có biểu cảm trên khuôn mặt, có móc câu thay cho bàn tay và mang chân giả. Từ đó, các nhân vật thu nhỏ của LEGO bắt đầu tiến hóa, trở thành mọi thứ mà các nhà thiết kế LEGO có thể tưởng tượng ra: những gã ma cà rồng dữ dằn, những lực sĩ cường tráng, những hoạt náo viên vui tươi hay thậm chí là những nhân vật nổi tiếng như Người Dơi, Yoda22, SpongeBob23 và còn nhiều, nhiều nữa.Minifig thực sự đã mang đến cách chơi nhập vai và sự sinh động cho những bộ đồ chơi của LEGO, vì thế chúng được xem là sáng tạo quan trọng thứ hai trong lịch sử công ty, chỉ đứng sau gạch LEGO. Đến tháng Sáu năm 2013, đã có hơn 4,4 tỷ nhân vật thu nhỏ của LEGO ra đời, nhiều hơn tổng dân số của Trung Quốc, Ấn Độ, châu Âu và Mỹ cộng lại.

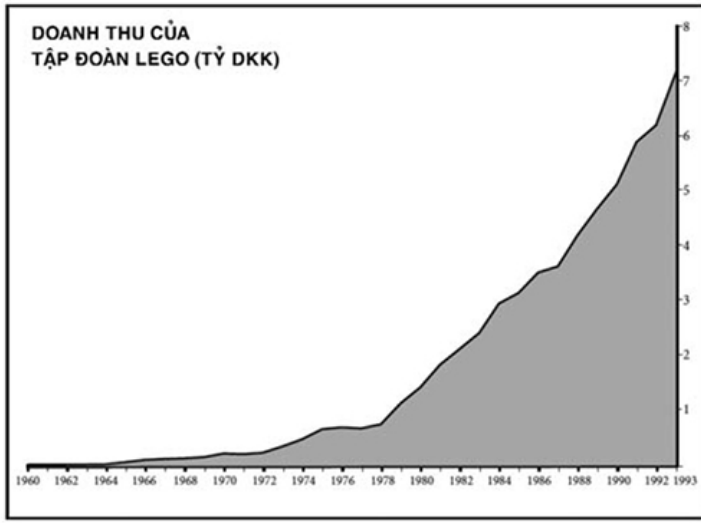
Một nhân vật thu nhỏ (minifig) của LEGO vào năm 1978.

Cải cách quan trọng thứ ba của Kristiansen đã đưa ý tưởng về những bộ đồ chơi theo chủ đề tiến xa hơn. Mặc dù LEGO đã có dòng sản phẩm LEGO về chủ đề thành phố, nhưng Kristiansen vẫn muốn có thêm nhiều chủ đề mới để giúp trẻ có thêm nhiều trải nghiệm vui chơi mới. “Thay vì chỉ bàn về việc phân chia đồ chơi cho trẻ em theo độ tuổi, chúng tôi đã bắt đầu nghĩ đến những ý tưởng vui chơi khác nhau dành cho trẻ,” Kristiansen nhớ lại. “Chúng tôi đã chú trọng nhiều hơn vào nhu cầu của trẻ em.” Với những viên gạch cơ bản, trẻ có thể lắp ráp thành bất cứ thứ gì chúng tưởng tượng ra. Với những bộ đồ chơi có chủ đề, trẻ có thể tạo ra bất cứ thứ gì mà chủ đề đó gợi ý cho chúng. Mặc dù sự sáng tạo trong trải nghiệm xây dựng và lắp ráp có thể giảm xuống, nhưng trải nghiệm vui chơi sẽ phong phú hơn và khiến trẻ hài lòng hơn. Kết quả là công ty đã cho ra đời hai sản phẩm thành công nhất lịch sử, Castle (chủ đề lâu đài) và Space (chủ đề vũ trụ).

Bộ đồ chơi Castle #375 của LEGO năm 1977.

Xuất hiện trên thị trường vào năm 1978, dòng đồ chơi Castle đã nhanh chóng phát triển, trở thành một thế giới thời Trung cổ hoàn chỉnh với những chiến binh, nhà luyện rồng và hiệp sĩ cho đến tận ngày nay. Dòng đồ chơi Space cũng ra đời cùng năm, khuyến khích tinh thần học hỏi của trẻ mỗi khi chúng tìm cách đặt những "phi hành gia" LEGO vào buồng lái mở, lắp đặt thiết bị lái giống bánh lái xe hơi để điều khiển phi thuyền. Dòng đồ chơi Space đã trở thành chủ đề có khả năng mở rộng mạnh mẽ nhất trong lịch sử LEGO với hơn 200 bộ riêng biệt. Và quan trọng không kém, hai dòng Space và Castle đã mở đường cho những chủ đề thành công khác do LEGO tự xây dựng hoặc mua bản quyền như Chiến tranh giữa các vì sao hay Harry Potter.

Bằng cách kết hợp minifig với các bộ đồ chơi có chủ đề, Kristiansen đã tạo ra sự say mê vô tận khi trẻ vui chơi cùng LEGO. Trẻ em coi những nhân vật LEGO là hiện thân của chúng, tưởng tượng mình là những hiệp sĩ hoặc phi hành gia trong thế giới mà trẻ tự xây dựng nên từ gạch LEGO. Sự kết hợp giữa cốt truyện (thông qua chủ đề) và trò nhập vai (thông qua các nhân vật LEGO) đã truyền cảm hứng cho một thế hệ trẻ em mới và mở ra một giai đoạn tăng trưởng vượt bậc của LEGO. Hãy xem xét các con số sau: phải mất đến 46 năm, từ lúc LEGO thành lập năm 1932 cho đến năm 1978, doanh thu bán hàng của LEGO mới đạt đến 1 tỷ krone (đơn vị tiền tệ của Đan Mạch) – khoảng 180 triệu đô-la vào thời điểm đó; nhưng chỉ 10 năm sau, doanh số bán hàng đã tăng một cách chóng mặt, lên gấp năm lần vào năm 1988.



Tuy nhiên, LEGO cũng từng nếm trải một số thất bại không nhỏ trên suốt chặng đường đã qua. Dòng sản phẩm dành cho bé gái tên là Scala đã gây thất vọng và ngừng sản xuất vào năm 1981. Và Fabuland, một dòng sản phẩm đầy tham vọng khác của công ty, nhắm đến đối tượng trẻ em dưới 6 tuổi và là chủ đề đầu tiên của LEGO hướng đến sách, thời trang và phim truyền hình, cũng không để lại nhiều dấu ấn và chấm dứt vào năm 1989 sau 10 năm duy trì. Nhưng không vì thế mà đà tăng trưởng của LEGO bị chững lại. Năm 1991, doanh số bán hàng của LEGO tăng 18% trong bối cảnh doanh số của toàn ngành đồ chơi sụt giảm 4%. Năm 1992, LEGO kiểm soát gần 80% thị phần đồ chơi xây dựng và lắp ráp. Vào giữa thập niên 1990, từ một xưởng mộc nhỏ, LEGO đã trở thành một tập đoàn với 45 công ty con rải khắp 6 lục địa và tuyển dụng gần 9 nghìn nhân viên.

Mức tăng trưởng nhanh hơn bao giờ hết khiến người ta nhìn vào LEGO như một tập đoàn vĩ đại. Nhưng khi bước vào thập niên 1990, thời điểm doanh số bán hàng của LEGO đạt đến đỉnh cao, tập đoàn này bắt đầu phân vân giữa hai khái niệm tăng trưởng và thành công. LEGO đã tăng cường hoạt động bán hàng để nhắm đến các thị trường trên toàn thế giới – những bộ đồ chơi của họ xuất hiện trên tay của trẻ em từ Na Uy cho đến Brazil – nhưng đà phát triển nhanh chóng trên toàn cầu của công ty đã không đi cùng với những đổi mới cần thiết. Trong khi đó, những tiến bộ khoa học kỹ thuật đã bắt đầu thay đổi triệt để bản chất của hoạt động vui chơi, khi các loại hình giải trí như đầu video, trò chơi điện tử, truyền hình cáp, máy tính… bắt đầu thâm nhập và chiếm một phần lớn hơn trong đời sống của trẻ em. Trong một cuộc

phỏng vấn diễn ra vào năm 2001 với tạp chí Fast Company, Kristiansen đã thừa nhận rằng vào giữa thập niên 1990, LEGO đã trở thành một công ty chậm tiến. “Cấu trúc tổ chức của chúng tôi đã trở nên nặng nề,” ông nói. “Chúng tôi mất dần sự năng động và niềm vui.”

Trên thực tế, khi đang ở trên đỉnh cao và được mọi người tôn vinh là “đồ chơi của thế kỷ”, LEGO đã trở nên tự mãn và thu hẹp tư duy của mình. Và do vậy, họ trở nên bị động khi đối mặt với những thay đổi nhanh chóng trong cuộc sống của trẻ em.

Chương 2
ĐẨY MẠNH ĐỔI MỚI

Những nỗ lực mạnh mẽ để bắt kịp đà tiến bộ nhanh chóng của thế giới

Chúng tôi hoàn toàn có thể thực hiện được mục tiêu của mình, đó là biến LEGO trở thành thương hiệu mạnh nhất trong lòng trẻ em và gia đình của trẻ.

–Báo cáo thường niên của Tập đoàn LEGO, năm 1999

Vị Phó chủ tịch của LEGO cất giọng đầy giận dữ trong làn khói thuốc cay xè: "Tôi thà chết chứ không để LEGO làm đồ chơi theo chủ đề Chiến tranh giữa các vì sao."

Đó là thời điểm đầu năm 1997 và Peter Eio, người đứng đầu chi nhánh của LEGO tại Mỹ, vừa đề xuất với các lãnh đạo cấp caocủa công ty một sự hợp tác mà ông cho rằng sẽ có hiệu quả trong nhiều tháng sắp tới: LEGO sẽ hợp tác với Công ty Lucasfilm để đưa ra thị trường dòng đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao. Dòng đồ chơi này sẽ đồng hành cùng phần đầu tiên trong loạt phim Chiến tranh giữa các vì sao đang rất được mong đợi công chiếu vào mùa xuân năm 1999. Các nhà điều hành của Lucasfilm rất thích đồ chơi LEGO và họ đã mong muốn được hợp tác từ lâu. Nhưng các lãnh đạo của LEGO lại vô cùng ngạc nhiên trước đề xuất của Eio. Phải rất cố gắng, anh mới trấn tĩnh được.

"Những lúc bình thường thì người Đan Mạch rất lịch sự," Eio nhớ lại. "Chúng tôi chưa bao giờ phải đối đầu với nhau. Nhưng phản ứng ban đầu của họ trước đề xuất liên quan đến bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao của tôi là sự kinh ngạc và bàng hoàng mà tôi chưa từng nghĩ đến. Đó không phải là phong thái của LEGO."

Sự hoài nghi của các lãnh đạo LEGO đối với đề xuất của Eio có một ý nghĩa. Trong 4 thập niên kể từ khi những viên gạch LEGO ra đời, LEGO đã luôn bước trên con đường riêng, tránh né mọi hình thức hợp danh và chuyển nhượng bản quyền. Cách làm đó đã mang lại thành công trong mỗi bước ngoặt của công ty. Từ năm này qua năm khác, những bậc thầy chế tạo đồ chơi của LEGO chưa bao giờ dự đoán sai mong muốn của trẻ em. Họ đã có bánh xe, nhân vật thu nhỏ, xe lửa, những bộ đồ chơi theo chủ đề như dòng Space và Castle; qua nhiều năm, các dòng sản phẩm đa dạng hơn bao giờ hết của Tập đoàn LEGO đã liên tục giúp họ tăng doanh số bán hàng. Đối với một công ty có truyền thống, đầy tự hào và luôn tự thân vận động như LEGO, việc mua bản quyền sản phẩm trí tuệ của một công ty khác, kể cả khi đối tác của họ là một công ty gặt hái thành công liên tục như Lucasfilm, là điều khó có thể chấp nhận. Nếu như LEGO thực sự mua bản quyền khai thác Chiến tranh giữa các vì sao, họ sẽ phải tuân theo "luật" của Hollywood. "Dường như LEGO không mấy tin tưởng vào những đối tác bên ngoài," Eio nói. "Tư tưởng của LEGO luôn luôn là: 'Chúng ta sẽ tự làm. Chúng ta có thể làm tốt hơn.'"

Bên cạnh nền văn hóa tự thân vận động đã thấm nhuần trong huyết quản những con người đến từ Billund, trở ngại lớn nhất đối với thỏa thuận về bản quyền giữa Lucasfilm và LEGO chính là khả năng xuất hiện của những sản phẩm như phi thuyền chiến đấu, người máy sát thủ và các vũ khí khác của loạt phim Chiến tranh giữa các vì sao trong thế giới LEGO. Cho đến tận ngày nay, LEGO vẫn tuyệt đối tuân thủ một trong những giá trị cốt lõi mà nhà sáng lập Ole Kirk Christiansen đã đề ra: không bao giờ để chiến tranh biến thành trò chơi của trẻ em. Những nhà điều hành của LEGO phản đối sự hợp tác nói trên vì họ lo sợ rằng sự kết hợp danh tiếng của công ty với thương hiệu Chiến tranh giữa các vì sao có thể khiến uy tín của công ty giảm sút. "Cái tên đó, Chiến tranh giữa các vì sao, chẳng khác nào một sự phỉ báng đối với tư tưởng của LEGO," Eio khẳng định. "Điều đó kinh khủng với họ đến nỗi chúng tôi đã phải xem xét liên hệ với một thương hiệu khác."

Bất chấp sự phản đối, Eio tin rằng anh phải thắng trong trận chiến của chính mình – đó là trận chiến nhằm thuyết phục công ty chấp thuận cho gạch LEGO và Thần lực24 kết hợp với nhau. Trong suy nghĩ của Eio, lý do thuyết phục nhất để hợp tác với Lucasfilm đó chính là rủi ro của việc không hợp tác.

Từ trụ sở của chi nhánh LEGO Bắc Mỹ, đóng tại Enfield, Connecticut, Eio đã nhận thấy thị trường Mỹ ngày càng trở nên phụ thuộc vào các thỏa thuận chuyển nhượng bản quyền nhanh

hơn và nhiều hơn so với các thị trường châu Âu. Những bộ phim bom tấn và loạt phim hoạt hình trên ti-vi kéo theo một loạt sản phẩm ăn theo, từ Buzz Lightyear25 cho tới Transformer, chiếm đến một nửa số đồ chơi bán ra tại Mỹ. Những đối thủ nặng ký như Hasbro và Mattel26 đã ký một loạt thỏa thuận bản quyền với Disney và các công ty giải trí khác, trong khi LEGO vẫn đang đứng ngoài cuộc chơi sôi động này. Eio lo rằng nếu LEGO không khai thác những hiện tượng văn hóa toàn cầu như Chiến tranh giữa các vì sao, tương lai sẽ gạch tên họ và công ty này sẽ mãi là kẻ đi sau trong cuộc chơi chuyển nhượng bản quyền khai thác.

Eio đã làm việc cùng giám đốc bản quyền của Lucasfilm là Howard Roffman để khởi động một chiến dịch nhằm thuyết phục những người đứng đầu LEGO rằng Chiến tranh giữa các vì sao là một câu chuyện tuyệt vời hơn G.I. Joe27. Dù là một câu chuyện viễn tưởng, nhưng nó khắc họa cuộc đối đầu kinh điển giữa cái tốt và cái xấu với một chút yếu tố bạo lực trong đó. Eio đồng thời đề nghị một ý kiến hợp lý đến nỗi không ai có thể bác bỏ: tại sao không hỏi ý kiến các bậc phụ huynh? Và họ đã làm như thế. LEGO tiến hành thu thập ý kiến phụ huynh tại Mỹ và Đức để tìm hiểu xem họ có đồng ý để LEGO và Chiến tranh giữa các vì sao kết hợp cùng nhau không. Kết quả: đa số phụ huynh Mỹ ủng hộ ý tưởng của Eio, nhưng ngạc nhiên hơn cả là các phụ huynh Đức cũng vậy, trong khi Đức đang là thị trường lớn nhất của LEGO và đồng thời là thị trường bảo thủ nhất ở thời điểm đó.

Dù hầu hết phụ huynh ủng hộ đề xuất của Eio, vẫn có một số nhà điều hành của LEGO phản đối. Nhưng với kết quả tích cực của cuộc điều tra, Kjeld Kirk Kristiansen, một người hâm mộ nhiệt thành của loạt phim Chiến tranh giữa các vì sao, đã quyết định bác bỏ những ý kiến khác và đồng ý để LEGO kết hợp cùng bộ phim của đạo diễn George Lucas. Và như vậy, một trong những liên doanh thành công nhất và lâu dài nhất trong lịch sử ngành đồ chơi đã ra đời. Nhờ xuất hiện trên thị trường cùng lúc với tác phẩm bom tấnBóng ma đe dọa28, bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao của LEGO đã nhanh chóng khiến khách hàng sửng sốt nhưng cũng không kém phần thích thú; sản phẩm này đã chiếm đến 1/6 doanh số bán hàng của công ty.

Dù vậy, ngay cả khi Eio và các cộng sự giành chiến thắng trong cuộc chiến mua lại bản quyền khai thác chủ đề Chiến tranh giữa các vì sao, những thay đổi sâu rộng trên thị trường vẫn đang đặt LEGO đứng trước nguy cơ thất bại trong một cuộc chiến lớn hơn. Cuộc chiếc xoay quanh quyết định hợp tác với Lucasfilm chỉ là khởi đầu cho một loạt những cuộc tranh luận nảy lửa liên tiếp

diễn ra trong nội bộ LEGO, trong bối cảnh công ty đang phải đối mặt với một thế giới mong manh và một thị trường đồ chơi đang ngày càng trở nên dễ thay đổi qua từng năm.

Mô hình phi thuyền chiến đấu X-Wing trong bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao của LEGO.

Suốt nhiều thập kỷ, LEGO đã góp phần giáo dục trẻ em thông qua những hoạt động tưởng tượng và sáng tạo khi vui chơi. Điều đó giúp họ chiếm một vị trí gần như độc tôn trong thị trường đồ chơi xây dựng và lắp ráp. Từ năm này qua năm khác, những bộ đồ chơi LEGO luôn là sản phẩm được ưa chuộng nhất trên thị trường và lợi nhuận liên tục chảy vào túi các cổ đông của công ty. Tuy nhiên, khi bước vào thập niên 1990, vinh quang của LEGO đang mất dần vẻ huy hoàng và rực rỡ của nó.

Thách thức đầu tiên đối với sự phát triển của LEGO xuất hiện vào năm 1988, đó là khi bằng sáng chế cuối cùng của họ đối với gạch tự chèn (interlocking brick) hết hạn. Vì vậy, bất kỳ công ty nào cũng có thể sản xuất gạch đồ chơi bằng nhựa có thể lắp ráp với mọi viên gạch LEGO mà không cần in logo của LEGO lên sản phẩm. Kết quả là ưu thế độc quyền từ lâu của LEGO dựa trên sản phẩm gạch đồ chơi có đinh khuy và ống nhanh chóng sụp đổ, tạo điều kiện cho sự xuất hiện của những thế lực cạnh tranh mới. Một loạt đối thủ cạnh tranh mới nổi, có khả năng sản xuất với chi phí thấp như Mega Bloks (Canada), Cobi SA (Ba Lan), Oxford Bricks (Trung Quốc)... bắt đầu tràn ra thị trường với lợi thế là các sản phẩm giá rẻ, từ gạch cho đến các nhân vật thu nhỏ có thể lắp chung với đồ chơi LEGO. LEGO tìm cách đánh trả bằng một loạt đơn kiện với lý lẽ rằng dù bằng sáng chế đã hết hạn, nhưng thiết

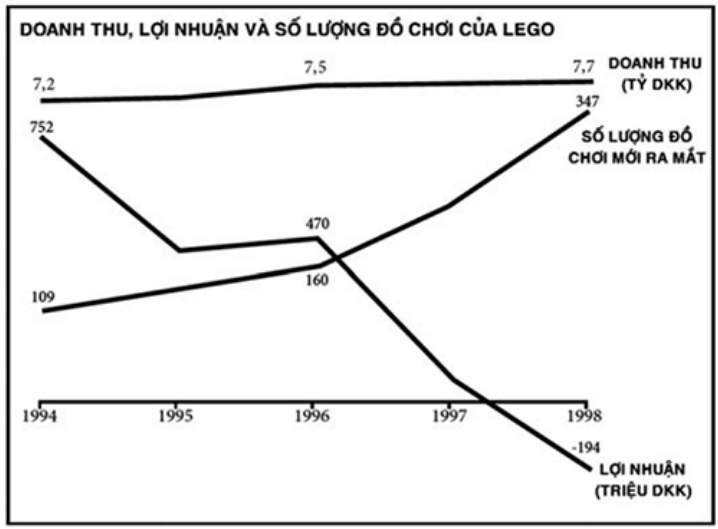
kế của gạch LEGO là độc nhất vô nhị, bất kỳ công ty nào sản xuất theo thiết kế của LEGO đều đang vi phạm nghiêm trọng luật thương hiệu. Nhưng, đáng buồn thay, tại tất cả những quốc gia LEGO đâm đơn kiện, họ đều thất bại thảm hại.

Thử thách thứ hai đến từ chính LEGO. Vào năm 1993, giai đoạn 15 năm thành tựu với tỷ lệ tăng trưởng hai con số của công ty chấm dứt. Khả năng phát triển doanh số bán hàng và mở rộng kinh doanh ra những thị trường mới của LEGO bao lâu nay vẫn được xem là điều tất yếu. Nhưng LEGO không thể duy trì tỷ lệ tăng trưởng hai con số nếu chỉ tập trung cải thiện về lượng đối với những sản phẩm hiện có của công ty. Để tiếp tục đi lên, LEGO cần phải xây dựng những động lực tăng trưởng mới và mạnh mẽ hơn.

Khi đà tăng trưởng doanh số chững lại, công ty đã phản ứng bằng cách liên tục thử nghiệm những ý tưởng mới, tăng đáng kể số lượng sản phẩm trong danh mục sản xuất của công ty. Về lý thuyết, đây là một cách làm tốt: thử nghiệm là tiền đề cho những tiến bộ thực sự. Bằng cách cho ra lò nhiều sản phẩm, nguyên tắc từng nổi tiếng một thời của Tập đoàn LEGO đã mờ nhạt nhanh chóng khi số lượng sản phẩm của công ty không ngừng sinh sôi nảy nở. Từ năm 1994-1998, số sản phẩm mới của LEGO đã tăng gấp ba và trung bình mỗi năm, công ty này cho ra mắt năm sản phẩm chủ đề mới. Kết quả là khối lượng công việc nhiều lên nhưng những dấu hiệu tích cực lại quá ít ỏi. Những dòng sản phẩm đắt tiền mới như dòng Primo cho trẻ sơ sinh, dòng Znap với các sản phẩm được chế tạo từ một loại nhựa mới dẻo hơn, dòng Scala mà chúng tôi nhắc đến ở trên với các loại búp bê khá giống búp bê Barbie và dòng robot Cyber Master, tất cả đều là những thất bại không thể phủ nhận của LEGO. Chi phí sản xuất tăng cao nhưng lượng hàng bán ra thì gần như giậm chân tại chỗ, chỉ tăng vỏn vẹn 5% trong vòng 4 năm.

Trong bối cảnh đang ngày càng trở nên lạc hậu so với thế giới, thử thách khó khăn nhất với LEGO chính là họ không biết làm thế nào để bắt kịp. Vào cuối thập niên 1990, những trò chơi có tính tương tác và các phần mềm dành riêng cho trẻ em với ma lực chẳng khác gì thôi miên đang dần cướp đi đối tượng khách hàng chủ chốt của công ty – trẻ em. Những trò chơi điện tử hấp dẫn như Sim City[29] và RollerCoaster Tycoon[30] không hề thua kém những món đồ chơi truyền thống trong việc mang lại những trải nghiệm xây dựng trên một thế giới trực tuyến. Và những hiệu ứng kỹ thuật số đặc biệt cũng khiến cho những thế giới tưởng tượng như trong phim trở nên sinh động hơn bao giờ hết. So với sự sôi động và thu hút trong thế giới của Game Boy[31] và Xbox[32], của Công viên Kỷ

Juravà Nintendo33, những viên gạch LEGO chẳng khác nào những di sản của một quá khứ hào hùng đã qua.



Một thách thức to lớn không kém đó là cuộc sống hằng ngày của trẻ em trong những gia đình trung lưu đang dần bị áp lực về thời gian, khiến trẻ không còn nhiều thời gian dành cho kiểu vui chơi tự do của LEGO nữa. Và trẻ em cũng mau chán những kiểu đồ chơi truyền thống hơn so với trước đây. Tờ Independent (Anh) đã tóm gọn bối cảnh thời đại ấy trong một bài báo xuất bản vào tháng Mười hai năm 2000 về LEGO: "Ngày nay, trẻ em rất mau chán và thường không muốn kiên trì ngồi xây dựng một công trình tỉ mỉ từ hàng trăm viên gạch nhựa; chúng chỉ muốn chơi và vuốt ve những con thú ảo mà thôi."

Những thách thức đang ngày càng lớn lên – hàng tá những đối thủ mới toanh trên thị trường muốn khai thác những di sản mà LEGO đã gìn giữ trong nhiều năm; những thay đổi mang tính cách mạng trong đời sống của trẻ em và một nỗ lực trong vô vọng của LEGO khi tạo ra thật nhiều sản phẩm chỉ để hy vọng rằng sẽ có một số sản phẩm, bất kỳ thứ gì, có thể giúp công ty kéo lại doanh số. Tất cả đang hợp thành một cơn bão sẵn sàng cuốn phăng tổ ấm yên ả trên đỉnh thế giới đồ chơi mà LEGO đã phải mất hàng chục năm mới tạo dựng được. Năm 1998, một báo cáo từ Billund cho biết LEGO đã thua lỗ 48 triệu đô-la. Đây là lần báo cáo lỗ đầu tiên trong lịch sử LEGO, khiến công ty này phải cho hơn 1 nghìn nhân viên nghỉ việc trong 6 tháng đầu tiên của năm 1999 – cũng là lần sa thải nhân viên lớn nhất trong lịch sử công ty từ trước đến nay. Cả hai cú sốc đó càng chứng tỏ LEGO đang phải bước vào một trận chiến sinh tồn.

LEGO thấy rằng họ đang đối mặt với một thách thức có thể thay đổi cả tương lai: làm thế nào để triết lý vui chơi sáng tạo, tự do của họ có thể cạnh tranh trong một nền kinh tế giải trí mà truyền thông giữ vai trò hết sức quan trọng, trong đó những trải nghiệm một chiều được định hướng sẵn của trò chơi máy tính và ti-vi đang chiếm ưu thế tuyệt đối?

Những nỗ lực để trả lời câu hỏi hóc búa trên của LEGO bắt đầu với những bước đi quyết đoán. Vào tháng Mười năm 1998, khi tình hình thua lỗ ngày một leo thang, Kristiansen đã đưa Poul Plougmann, một chuyên gia có khả năng xoay chuyển tình thế từng giữ chức giám đốc tác nghiệp34 của Công ty Bang & Olufsen (công ty chuyên sản xuất đồ điện tử gia dụng chất lượng cao của Đan Mạch), nắm vị trí quản trị những hoạt động thường nhật của tập đoàn. Là một thợ săn lành nghề, một người đam mê nghệ thuật, cực kỳ hâm mộ văn hóa Pháp và đang sống cùng vợ ở Pháp (ông sẽ phải tới Billund để làm việc), Plougmann là mẫu giám đốc điều hành trầm tính và ít nói. Ông thường chỉ chia sẻ những suy nghĩ và kế hoạch của mình với một số ít người thân cận. Vì Plougmann từng giữ vị trí quan trọng trong việc phục hưng Công ty Bang & Olufsen, một di sản quốc gia của người Đan Mạch, nên báo chí Đan Mạch đã ca ngợi ông là "con người kỳ diệu" khi ông gia nhập Tập đoàn LEGO. Có thời điểm ông từng nhường lại chiếc ghế của mình cho người khác, nhưng vẫn giữ chức danh Chủ tịch của công ty và chuyển sang tập trung vào việc phát triển đồ chơi. Nhằm chặn đứng đà thua lỗ của công ty, chính Plougmann, người được giao trách nhiệm giám đốc tài chính (sau này được thăng chức giám đốc tác nghiệp như chức vụ ông từng nắm tại Công ty Bang & Olufsen), đã lên kế hoạch và tiến hành đợt sa thải nhân viên hàng loạt đầu năm 1999.Nhưng LEGO không chỉ dừng lại ở đó. Công ty cam kết sẽ chi thưởng hậu hĩnh nếu Plougmann tăng gấp đôi doanh số bán hàng trong năm 2005. Rõ ràng, LEGO tuyển dụng Plougmann và sẵn sàng thưởng lớn cho ông để giúp công ty thoát khỏi những khó khăn hiện tại.

Plougmann đến LEGO vào lúc người ta vẫn đang tranh luận rằng đó là kỷ nguyên tươi đẹp nhất hay tồi tệ nhất trong lịch sử công ty. LEGO đã phải chứng kiến đợt cắt giảm quy mô lớn đầu tiên trong lịch sử, được gọi bằng một cái tên không mấy liên quan – Kế hoạch Giảm cân35, với kết quả là 1/10 lực lượng lao động của họ phải ra đi. Cùng lúc đó, LEGO mới chỉ có cái nhìn mơ hồ về những mong muốn tiềm ẩn của thị trường đối với bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao, sản phẩm mà doanh số năm đầu đã vượt quá dự tính của công ty đến 500%. Nhận được sự cổ vũ từ kết quả đầy bất ngờ nói trên và từ sức mạnh truyền thống của thương hiệu LEGO, vốn

vẫn đang chiếm một thị phần bao gồm 70% các gia đình ở các nước phương Tây bất chấp sự sa sút của Tập đoàn, Plougmann và các cộng sự bắt tay vào xây dựng một kế hoạch đầy tham vọng để phục hồi mức tăng trưởng. Nỗ lực của Plougmann được định hướng bởi 7 chiến lược phát triển dịch vụ và sản phẩm mới nổi tiếng nhất trong kinh doanh. Ngày nay, những chiến lược này đã phổ biến đến nỗi được coi là "chân lý": 7 chân lý của sự đổi mới.

- Tuyển dụng hướng đến sự đa dạng và sáng tạo;
- Hướng đến những thị trường "đại dương xanh";
- Lấy trọng tâm là khách hàng;
- Thực hiện những đổi mới có tính đột phá;
- Nuôi dưỡng tư duy mở trong đổi mới – Quan tâm đến trí tuệ của cộng đồng;
- Khai phá toàn diện mọi khía cạnh của đổi mới;
- Xây dựng văn hóa đổi mới trong doanh nghiệp.

Đã từng có rất nhiều trí thức hàng đầu và sáng suốt nhất trong giới kinh doanh ứng dụng ít nhất một trong 7 nguyên tắc trên để thúc đẩy sự đổi mới; rất nhiều công ty vĩ đại trên thế giới là minh chứng cho những nguyên tắc này.

- Công ty Procter & Gamble (P&G) từng bắt đầu đổi mới thông qua chương trình hành động Kết nối + Phát triển, qua đó xây dựng hơn 1 nghìn thỏa thuận với các chuyên gia sáng tạo hàng đầu thế giới. Đã có lúc những chuyên gia sáng tạo làm việc ngoài P&G đóng góp hơn một nửa số sáng kiến phát triển sản phẩm mới cho công ty.
- Hãng hàng không Quicken & Southwest từng định nghĩa lại ngành kinh doanh của họ vì muốn vươn tới những thị trường "đại dương xanh" mà các đối thủ không hề chú ý đến.
- Máy ảnh kỹ thuật số của Canon là một sản phẩm đột phá và sự xuất hiện của nó đã hủy diệt toàn bộ thị trường máy ảnh dùng phim.
- Apple duy trì thế thượng phong trên thị trường máy nghe nhạc MP3 nhờ khai thác toàn diện những khía cạnh bổ sung cho máy nghe nhạc iPod: dịch vụ iTunes với mô hình kinh doanh đột phá "99 xu/bài hát"; một bộ sưu tập ốp lưng, chân đế kèm loa, sạc và rất nhiều phụ kiện khác; cùng với một chiến dịch xây dựng thương hiệu điển hình.

Đối mặt với nhiệm vụ tăng gấp đôi doanh số bán hàng năm 2005 của Tập đoàn LEGO, Plougmann và các cộng sự đã thay đổi trọng tâm trong định hướng phát triển của công ty dựa trên "7 chân lý

của sự đổi mới" và đặt mục tiêu vượt qua những gã khổng lồ như McDonald's và Coca-Cola để trở thành "thương hiệu số một thế giới trong lòng trẻ em và gia đình của trẻ". Mặc dù Tập đoàn LEGO chưa bao giờ công khai gọi những chiến lược đổi mới của mình là "7 chân lý của sự đổi mới", nhưng đó chính là những gì họ theo đuổi.

Sau đây là những gì Tập đoàn LEGO đã thực hiện. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ cho bạn biết những hành động này của LEGO đã mang lại kết quả ra sao:

Tuyển dụng hướng đến sự đa dạng và sáng tạo. Những chiến lược gia về quản trị hiện đại từ lâu đã thừa nhận rằng sự đa dạng có khả năng thúc đẩy tính sáng tạo – những công ty nào có nền văn hóa là sự pha trộn giữa những kinh nghiệm và phong cách làm việc khác nhau sẽ sản sinh ra những ý tưởng tốt hơn, đồng thời thực hiện những ý tưởng đó tốt hơn và phát triển con người tốt hơn. Nicholas Negroponte, người sáng lập Phòng Nghiên cứu Truyền thông của Học viện Công nghệ Massachusettes (MIT), thậm chí còn đi xa hơn khi khẳng định rằng cách chắc chắn nhất để khai thác một nguồn ý tưởng dồi dào là "phải đảm bảo mỗi người trong công ty của bạn khác với những người còn lại nhiều nhất có thể. Nhờ chính điều kiện này và chỉ duy nhất điều kiện này, con người sẽ duy trì những quan điểm đa dạng và diễn giải tri thức của họ theo những cách khác nhau."

Khi Plougmann đến LEGO, ông nhận thấy rằng văn hóa của công ty quá cô lập và khô cứng – lực lượng điều hành và thiết kế đa số là nam giới người Đan Mạch, có kinh nghiệm làm việc lâu năm nhưng bị kìm hãm vì thiếu sự chủ động và có tư duy đơn điệu. "Hoạt động phát triển sản phẩm của công ty nằm trong tay những người đã làm việc tại LEGO từ 20 đến 30 năm," Plougmann thuật lại. "Họ có quan điểm hướng nội quá nhiều, luôn kỳ vọng rằng tất cả những gì mình làm ra sẽ phù hợp với thị trường." Ông cũng kết luận rằng LEGO chưa thu hút được nhiều nhân tài tới làm việc tại trụ sở của họ, một nơi xa xôi, ít nắng nhiều mưa. Nếu LEGO muốn tiếp thêm sức sống cho hoạt động phát triển sản phẩm và thu hút nhân tài đa dạng về quốc tịch cũng như kinh nghiệm trong ngành đồ chơi, họ phải vươn ra ngoài Billund.

Nói đơn giản, LEGO cần tuyển dụng những nhân tài bên ngoài Đan Mạch và mở rộng mối liên hệ với thế giới bên ngoài. LEGO tiến hành mua lại Zowie Intertainment, một công ty chuyên sản xuất đồ chơi giáo dục công nghệ cao có trụ sở ở San Mateo, bang California, Mỹ. Thương vụ này giúp LEGO có một cái nhìn cụ thể

hơn về những doanh nghiệp mới nổi tại Thung lũng Silicon. Để bắt đầu xây dựng các sản phẩm và dịch vụ liên quan đến trò chơi điện tử và Internet, LEGO đã thuê một đơn vị phát triển bên ngoài có trụ sở tại London và tự mình thiết lập một đơn vị phát triển khác ở New York. Ngoài ra còn có một chi nhánh chuyên thiết kế đồ chơi cho trẻ nhỏ đóng ở Milan. Họ cũng nỗ lực tìm kiếm các xu hướng thiết kế đồ chơi mới bằng cách thiết lập một mạng lưới gồm các nhà thiết kế ở Tokyo, Barcelona, Munich và Los Angeles. LEGO không tìm cách đưa những nhà thiết kế tài năng nhất thế giới đến Billund, trái lại, họ mang tinh thần của Billund đến những tài năng đó.

Plougmann cũng đưa vào bộ phận phát triển sản phẩm của công ty những tư duy mới mẻ khi mời một đồng nghiệp cũ tại Công ty Bang & Olufsen, một giám đốc người Ý tên là Francesco Ciccolella, để định hình lại các sản phẩm đồ chơi của LEGO và xây dựng lại thương hiệu LEGO. Thứ duy nhất mà Ciccolella và nhóm phát triển thương hiệu của anh tìm kiếm là một sự chuyển đổi toàn diện của LEGO, từ một loại đồ chơi trở thành một ý tưởng. Ciccolella tuyên bố rằng, LEGO "sẽ kinh doanh ở bất kỳ lĩnh vực nào mà trong đó những ý tưởng của chúng ta có thể trở thành những khái niệm độc nhất vô nhị." Anh cũng đưa ra một lời tuyên bố gắn ngọn đại diện cho toàn bộ thương hiệu LEGO: "Hãy chơi thôi" ("Play on") – đúc kết từ ý nghĩa của cái tên LEGO: "Chơi giỏi" ("Play well"). Khẩu hiệu "Hãy chơi thôi" phản ánh rõ ràng khát vọng của công ty, đó là muốn trẻ em tiếp tục vui chơi cũng như ủng hộ gạch LEGO trong suốt thời thơ ấu của chúng và về sau. Khi viết nên hướng dẫn thương hiệu mới cho LEGO, những chuyên gia xây dựng thương hiệu trong đội ngũ của Ciccolella muốn khẳng định rằng: "HÃY CHƠI THÔI chính là tuyên bố tối thượng của thương hiệu LEGO."

Trong mắt Ciccolella, có một dòng sản phẩm của LEGO không thể hiện được tinh thần "Hãy chơi thôi", đó là DUPLO. Ở Đức và Hà Lan, hai trong số những thị trường lớn nhất của Tập đoàn, DUPLO cũng phát triển mạnh như một thương hiệu ngang hàng với LEGO. Nhưng DUPLO không có một vị trí đáng kể nào ở thị trường Mỹ, nơi các giám đốc của LEGO đang choáng váng vì sự phát triển đột ngột của những món đồ chơi điện tử từ những công ty như LeapFrog, công ty sau này đã có lúc tạm thời vượt qua LEGO để trở thành nhà sản xuất đồ chơi đứng thứ ba tại thị trường đồ chơi lớn nhất thế giới. Allan Steen Larsen, nhà thiết kế kỳ cựu của dòng đồ chơi DUPLO, nhớ lại: "Chúng tôi thực sự lo sợ rằng những món đồ chơi điện tử kia sẽ dần thay thế loại đồ chơi truyền thống của chúng tôi."

Với tham vọng mở rộng thị phần ở Mỹ bằng đồ chơi điện tử, vốn có giá cao hơn đồ chơi thông thường, nhóm của Ciccolella cắt giảm đầu tư cho dòng sản phẩm DUPLO và thay thế bằng một dòng sản phẩm mới hoàn toàn khác biệt, được gọi là LEGO Explore. Họ gọi LEGO Explore là "một hệ thống hoàn toàn mới giúp trẻ từ sơ sinh đến tuổi đi học có thể khám phá thế giới". Với những sản phẩm trong dòng LEGO Explore như Explore Music Roller, một loại đồ chơi điện tử kiểu xe kéo, phát ra những điệu nhạc mà trẻ có thể ngân nga theo khi kéo xe đi, nhóm thiết kế của Ciccolella muốn "cất" những viên gạch đi và tìm cách bắt nhịp với thời đại bằng một dòng đồ chơi mới trông giống với đồ chơi của Fisher-Price[36] hơn là của LEGO.

Plougmann giải thích lý do tại sao công ty lại cho ra đời dòng sản phẩm LEGO Explore như sau: LEGO muốn "làm cho hình ảnh của những viên gạch LEGO đơn thuần không còn choán hết tâm trí những người mẹ khi họ nghĩ đến thương hiệu của công ty, mà điều quan trọng hơn chính là những kỹ năng và kiến thức mà hệ thống [LEGO Explore] có thể mang lại cho trẻ". Trong số các ý tưởng đa dạng, phong phú xuất phát các chuyên gia sáng tạo trong công ty, Explore đã trở thành dòng sản phẩm táo bạo nhất, khác biệt nhất mà LEGO từng nghĩ ra.

Hướng đến những thị trường "đại dương xanh". Đã hơn một thập kỷ trôi qua, hai nhà tư tưởng trong kinh doanh và đồng tác giả của cuốn sách Chiến lược đại dương xanh, W. Chan Kim và Reneé Mauborgne, không ngừng cổ vũ các công ty hạn chế những thay đổi về số lượng đơn thuần và tập trung tiến vào các thị trường rộng mở chưa được khai thác. Trong khi những đại dương đỏ đã quá đông đúc là nơi mà các công ty tìm cách thôn tính lẫn nhau để tăng từng chút thị phần, thì những đại dương xanh là cả một không gian bao la, tĩnh lặng và cũng không nhuốm màu cạnh tranh khốc liệt, nơi những món lợi nhuận khổng lồ vẫn còn bỏ ngỏ. Dòng đồ chơi LEGO Explore chính là nỗ lực nhằm khai phá đại dương xanh trong thị trường đồ chơi dành cho trẻ em từ 1-3 tuổi, bằng cách sản xuất đồ chơi giáo dục mang thương hiệu LEGO.

Trong một nỗ lực khai thác đại dương xanh khác, LEGO đã nhảy từ lĩnh vực đồ chơi sang giáo dục. LEGO tìm cách thâm nhập ngành giáo dục lần đầu tiên vào năm 1950, khi công ty sản xuất những bộ gạch lớn dành riêng cho các lớp học mẫu giáo. Vào cuối thập niên 1990, LEGO bắt đầu nghĩ đến chiến lược chuyển từ sản xuất sản phẩm phục vụ giáo dục sang cung cấp dịch vụ. Thị trường giáo dục ngoại khóa ở những nước như Nhật Bản và Hàn

Quốc đang phát triển nhanh chóng (thông thường, mỗi trẻ em ở Hàn Quốc có thể tham gia từ hai đến ba lớp học ngoại khóa mỗi ngày). LEGO tin rằng đây là một thị trường đã chín muồi để cho ra đời một loại hình học tập mới, với trung tâm là gạch LEGO.

LEGO đã liên kết cùng Công ty Learning Tool của Hàn Quốc để phát triển một loạt chương trình sử dụng gạch và các loại đồ chơi khác của LEGO để giảng dạy khoa học, công nghệ, kỹ thuật và toán học cho trẻ em. Ý tưởng của họ là giúp trẻ em giải quyết vấn đề thông qua những công trình mà trẻ có thể tự tay xây dựng. Ví dụ, trong một bài học, giáo viên dùng bánh răng LEGO để giảng về khái niệm tỷ số truyền (ratio). LEGO cho người khác mượn thương hiệu, giúp phát triển chương trình đào tạo, huấn luyện nhân sự, tạo ra những bộ đồ chơi và công cụ chuyên biệt cho các Trung tâm Giáo dục LEGO (LEGO Education Centers). Đây là một thị trường hoàn toàn không có ai cạnh tranh với LEGO. Thành lập năm 2001, các trung tâm này đã có một khởi đầu đầy hứa hẹn và chỉ trong vòng 3 năm, tại Hàn Quốc đã xuất hiện 140 Trung tâm Giáo dục LEGO.

Về mặt sản phẩm, LEGO hướng đến Hollywood để tìm kiếm ý tưởng. Sau thành công kỷ lục về doanh số bán ra của bộ đồ chơiChiến tranh giữa các vì sao lấy cảm hứng từ tác phẩm của đạo diễn George Lucas, những chiến lược gia của Tập đoàn đã kết luận rằng họ có thể tiếp cận một thị trường đại dương xanh mới qua những bộ phim "bom tấn" của một đạo diễn lừng danh khác, Steven Spielberg. Tuy nhiên, thay vì mua bản quyền khai thác một tác phẩm nổi tiếng của Spielberg, LEGO lại mua bản quyền khai thác chính tên tuổi của Spielberg. Họ đã tạo ra một sản phẩm chưa từng có dành cho trẻ em: một xưởng phim thu nhỏ mà trẻ có thể tự xây dựng để tạo ra những tác phẩm điện ảnh LEGO. Bộ sản phẩm mới bao gồm một bộ sưu tập các nhân vật thu nhỏ và những mảnh ghép LEGO để xây dựng bối cảnh của một bộ phim; một chiếc máy quay kỹ thuật số có khả năng phát hiện chuyển động đóng mác LEGO và một phần mềm biên tập phim. Kết hợp cùng nhau dưới nhãn hiệu LEGO & Steven Spielberg, bộ dụng cụ làm phim này trao cho trẻ khả năng sáng tạo điện ảnh vô tận khi có thể tự quay những cảnh phim mà trẻ tưởng tượng trong đầu.

"Chẳng có sản phẩm nào khác có thể giúp trẻ tự xây mô hình và quay phim cả," John Sahlertz, thành viên của nhóm phát triển sản phẩm LEGO & Steven Spielberg nói. "Đó là một loại đồ chơi hoàn toàn mới."

Trong một bước chuyển mình hướng tới đại dương xanh thông

minh, LEGO không chỉ nhắm đến việc chiếm giữ những thị trường không có sự cạnh tranh với bộ sản phẩm LEGO & Spielberg, mà còn muốn đưa trẻ em quay lại với những bộ đồ chơi truyền thống của LEGO như bộ Hải tặc (LEGO Pirates) bằng cách sử dụng máy quay và phần mềm từ bộ dụng cụ LEGO & Spielberg để quay những bộ phim về chủ đề hải tặc. Như vậy, bộ dụng cụ làm phim LEGO & Spielberg đã góp phần thúc đẩy tăng trưởng doanh số của LEGO Hải tặc cũng như các sản phẩm khác. Nếu chiến lược nói trên thành công, thì bộ dụng cụ làm phim LEGO & Spielberg, sản phẩm tiên phong xuất phát từ chiến lược đại dương xanh, sẽ giúp mở rộng không gian sinh tồn cho những sản phẩm đang gặp phải sự cạnh tranh khốc liệt như LEGO Hải tặc.

Lấy trọng tâm là khách hàng. Hiếm có chuyên gia nghiên cứu về kinh doanh hiện đại nào có thể bác bỏ một thực tế rằng những công ty xây dựng thương hiệu thành công luôn có khao khát tìm hiểu cũng như hòa nhập vào cuộc sống của khách hàng và hơn hết là đặt quan điểm của khách hàng lên vị trí cao nhất. Và LEGO là một công ty rất thành công trong việc nhìn thế giới qua đôi mắt của một cậu bé 7 tuổi lanh lợi và sáng tạo. Nhưng trước khi Plougmann trở thành nhà điều hành của LEGO, đối tượng khách hàng mà LEGO hướng đến lại rất khác.

Sau khi một nhóm các chuyên gia tư vấn bên ngoài công bố kết quả điều tra cho thấy có đến 2/3 trẻ em ở các nước phương Tây đang ngày càng ưa chuộng đồ chơi điện tử và gạt những món đồ chơi truyền thống sang một bên từ rất sớm, Plougmann và các cộng sự kết luận rằng đã đến lúc LEGO phải thay đổi. Thay vì nỗ lực gấp đôi để trở thành nhà sản xuất đồ chơi hàng đầu trong việc đáp ứng một phân khúc rất nhỏ gồm những trẻ em yêu thích lắp ráp và xây dựng, LEGO cần tìm cách tiếp cận phần đa số trẻ em còn lại. Ciccolella về sau đã tóm tắt lại những nội dung cơ bản của nỗ lực này trong bản hướng dẫn xây dựng thương hiệu có chỉnh sửa, trong đó ông từng tuyên bố gây sốc với nhiều người, rằng "thế mạnh lớn nhất" của công ty – gạch LEGO – "cũng chính là hạn chế lớn nhất của chúng ta".

Trên thực tế, LEGO luôn tìm cách hướng đến khách hàng. Nhưng toàn bộ một nhóm khách hàng khác mà họ chưa từng nghĩ đến, những đứa trẻ muốn trải nghiệm một hình thức vui chơi tốn ít thời gian hơn và bị xem là có ít kỹ năng xây dựng hơn, bỗng trở thành yếu tố quyết định. Niels Milan Pedersen, một nhà thiết kế tự do đã cộng tác nhiều năm với LEGO, chia sẻ: "Đã có những người lo lắng rằng trẻ em không thể chơi những trò chơi xây dựng nữa. Cụ thể, người ta nghĩ rằng trẻ em Mỹ không còn chơi trò xây

dựng giỏi như thập niên 1980. Người ta nói chúng tôi nên tìm cách để những bộ đồ chơi trở nên càng đơn giản càng tốt."

Nhưng các nhà phát triển của LEGO cho rằng những bộ đồ chơi đơn giản chẳng có gì để thu hút những đứa trẻ vốn đã trải nghiệm no nê những hình thức giải trí của thời đại truyền thông vào cuối thập niên 1990. Nhưng còn điều gì có thể thu hút trẻ? Với thành công của bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao, các nhà phát triển của công ty đã vững dạ hơn khi biết rằng trong thế giới Chiến tranh giữa các vì sao, trẻ em bị hấp dẫn bởi một thứ mà LEGO chưa bao giờ mang lại trước đó: một thế giới phong phú, có chủ đề mà chúng có thể vui chơi cùng trí tưởng tượng của mình. Qua bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao và sau này là dòng sản phẩm Harry Potter của LEGO, những bộ đồ chơi có chủ đề đã khẳng định: trong thế giới ngày nay – khi điện ảnh, truyền hình và Internet đã góp phần định hình phần lớn thói quen vui chơi của trẻ – những câu chuyện có vai trò hết sức quan trọng.

Nhằm tìm cách kết hợp giữa cốt truyện cuốn hút và những trải nghiệm xây dựng vốn rời rạc, một đội thiết kế của LEGO đã bắt đầu xây dựng một dòng đồ chơi lấy các nhân vật làm trung tâm, xuất phát từ mô hình của những ngôi sao phim hành động mà trẻ có thể dễ dàng lắp ráp. Họ tiến hành sản xuất những bộ gạch hình lập phương có thể lắp với nhau tạo thành những mô hình giống người thật, có kích thước lớn hơn 30% so với các minifig trước đây. Họ gọi dòng sản phẩm mới là Cubic (Lập phương).

"Ý tưởng tổng thể là làm cho mô hình đơn giản đến mức một đứa trẻ 5 tuổi cũng có thể lắp được," Jan Ryan, người đứng đầu đội thiết kế Cubic, nói. "Và sau đó chúng tôi bắt đầu có ý tưởng những mô hình này sẽ mô phỏng các anh hùng."

Khi nhận thức được rằng phải tạo ra một loại đồ chơi có thể khiến những cậu bé Mỹ say mê đến phát cuồng, đội thiết kế Cubic đã tự đặt ra một thách thức: phiên bản LEGO của những dòng đồ chơi anh hùng đậm chất Mỹ như G.I. Joe sẽ như thế nào? Trong suốt nhiều tháng, họ đã làm việc cật lực để tạo nên một hình tượng đầy cơ bắp với bộ trang phục phi công quân đội và đặt cho nó một cái tên "rất Mỹ": Jack Stone. Với hình tượng anh hùng chống lại cái xấu này, trẻ em sẽ có những trải nghiệm vui chơi hoàn toàn khác cùng LEGO – bụi bặm hơn, sắc sảo hơn với một cốt truyện hành động mạnh mẽ, trong đó Jack Stone điều khiển chiếc trực thăng Res-Q chống lại những tên cướp ngân hàng hung ác. LEGO đặt cược vào Jack Stone với hy vọng người anh hùng mới có thể giúp họ thu hút thật nhiều khách hàng mới, những cậu bé muốn có các

bộ đồ chơi cần ít thao tác lắp ráp hơn nhưng đáng chơi hơn. LEGO tự tin vào tiềm năng của Jack Stone đến nỗi đội ngũ thiết kế của công ty bắt đầu cho rằng nhân vật họ mới tạo ra sẽ làm được điều mà chưa ai nghĩ đến trước đây: chiếm lấy ngôi vị số một của các minifig.

Jack Stone (phải) bên cạnh một minifig truyền thống của LEGO. Khác với các minifig, Jack Stone không thể tháo rời thành từng bộ phận.

"Họ muốn thay thế các minifig bằng Jack Stone," Pedersen, một trong những người tham gia thiết kế Jack Stone cho biết. "Lãnh đạo của công ty nói với chúng tôi rằng các nhân vật thu nhỏ của LEGO không còn hấp dẫn nữa."

Thực hiện những đổi mới có tính đột phá. Trong cuốn sách Thế lưỡng nan của nhà cải tiến37, Giáo sư Clayton Christensen của Khoa Kinh doanh Đại học Harvard đã giới thiệu lý thuyết về sự đổi mới mang tính đột phá của ông, trong đó chỉ ra rằng những sản phẩm và dịch vụ giá rẻ, được thiết kế nhằm phục vụ các khách hàng có nhu cầu không quá khắt khe, một khi đã gia nhập và chiếm lĩnh thị trường sẽ hất cẳng những sản phẩm/dịch vụ chất lượng cao hơn nhưng cũng đắt tiền hơn. Christensen hiểu điều gì đang diễn ra khi các công nghệ tạo ra những sản phẩm chất lượng thấp, giá rẻ đang phát triển nhanh chóng hơn bao giờ hết. Do không bị giới hạn bởi chi phí truyền thống và sự thụ động về mặt tổ chức như các đối thủ có quy mô lớn hơn, những công nghệ mới này nhanh chóng thay thế các công nghệ hiện có và hủy diệt thị trường chủ chốt của những công ty lớn. Những công nghệ như ảnh kỹ thuật số và ổ đĩa máy tính dung lượng lớn ban đầu đều là

phương án thay thế thuộc phân khúc giá rẻ, thay cho những sản phẩm đắt tiền hơn; khi đó, những công ty lớn không nhận ra áp lực từ chúng. Nhưng những công nghệ này ngày càng hoàn thiện và cuối cùng đã tạo ra một cuộc cách mạng trong ngành công nghiệp mà chúng hiện diện. Vì tin rằng những công ty sản xuất trò chơi điện tử như Nintendo sẽ tiếp tục gây ra những xáo trộn lớn trong thị trường đồ chơi truyền thống, LEGO cho rằng tự họ cũng có thể tạo ra đột phá với dự án mang tên Darwin.

Dự án Darwin bắt đầu được ấp ủ trong một ngày mùa thu năm 1994, khi một người đàn ông Thụy Sĩ bất ngờ xuất hiện tại trụ sở Tập đoàn LEGO tại Billund và xin được nói chuyện với Kjeld Kirk Kristiansen. Với mái tóc dài chấm vai và bộ râu phất phơ trước ngực, người đàn ông lạ chiếu cho Kristiansen xem một đoạn phim dài 4 phút, trong đó một chiếc tàu vũ trụ LEGO được dựng bằng máy tính đang bay qua các dải ngân hà. Người đàn ông giới thiệu tên anh ta là Dent-de-Lion du Midi, hay còn được gọi là "Dandi". Anh không định gặp Chủ tịch của tập đoàn của LEGO, nhưng anh muốn bàn với Kristiansen về một cuộc họp với hai chuyên gia kỹ thuật thuộc bộ phận nghe – nhìn (audiovisual) của công ty.

Dandi sau đó đã cho hai chuyên gia kỹ thuật này xem các đoạn phim của anh, với những mô hình 3-D đẹp hơn bất kỳ sản phẩm nào của LEGO. Và anh bắt đầu giới thiệu kế hoạch chuyển những viên gạch của LEGO thành dữ liệu máy tính. Dandi đề nghị xây dựng một cơ sở dữ liệu chứa tất cả những sản phẩm mà LEGO đang sở hữu, gồm gạch LEGO, bánh xe, minifig, cần trục, bánh răng… Tất cả sẽ được dựng hình một cách chi tiết và tỉ mỉ. Đến khi hoàn tất, cơ sở dữ liệu này sẽ giúp toàn bộ đội ngũ thiết kế của LEGO có khả năng nhanh chóng tạo ra những phiên bản kỹ thuật số của đồ chơi LEGO, cũng như phim hoạt hình, phim điện ảnh, hướng dẫn lắp ráp, quảng cáo trên truyền hình và mọi hình thức tiếp thị khác. Những gì Dandi trình bày thuyết phục đến mức anh được phép tham gia một cuộc họp cùng với các lãnh đạo của Tập đoàn và sau đó họ kết luận cơ sở dữ liệu mà Dandi đề xuất sẽ đưa LEGO lên vị trí dẫn đầu trong việc khai thác những trải nghiệm vui chơi do máy tính dựng lên. Tháng Năm năm 1995, Dandi và một nhóm những nhà lập trình phần mềm bắt đầu triển khai dự án Darwin.

Darwin là một dự án cực kỳ tham vọng, cần một khoản đầu tư ban đầu khổng lồ nhằm xây dựng cơ sở dữ liệu LEGO 3-D, lồng âm thanh và phát triển tiềm năng thương mại của LEGO 3-D cũng như công nghệ kỹ thuật số. LEGO đã tuyển mộ nhiều lập trình viên tham gia giai đoạn alpha[38] và những chuyên gia thiết kế đồ

họa 3-D trên máy tính giỏi nhất châu Âu và Mỹ thực hiện dự án, với số lượng ghi nhận cuối cùng là hơn 120 người. Không chỉ vậy, LEGO còn trang bị cho họ những công cụ làm việc mạnh mẽ nhất, đó là hệ thống siêu máy tính lớn nhất tại Bắc Âu do công ty Silicon Graphics cung cấp.

Mặc dù nhiệm vụ thiết lập một hệ thống xây dựng LEGO trên máy tính ban đầu đối mặt với vô vàn khó khăn về công nghệ, nhưng những nguy cơ đó không còn đáng kể khi xu hướng phát triển về phần mềm đang dần thâm nhập vào định hướng tương lai của Tập đoàn LEGO. Bjarne Tveskov, người đứng đầu nhóm phần mềm của dự án Darwin, nhận ra rằng việc lập trình những ứng dụng bằng những dòng mã bé nhỏ trên màn hình máy tính rất giống với trò chơi xây dựng bằng gạch LEGO. Tveskov nhớ lại nguồn cảm hứng lớn lao của nhóm dự án Darwin đến từ tác giả Douglas Coupland. Trong cuốn tiểu thuyết có tựa đề Microserfs (tạm dịch: Những nô lệ bé nhỏ), Coupland đã viết về LEGO như sau: "Một công cụ xây dựng mô hình tiềm năng và bên trong nó là cả một ngôn ngữ." Coupland sau này đã trả lời phỏng vấn trên truyền hình Đan Mạch rằng nếu LEGO có những bước đi đúng, họ có thể trở thành Microsoft của thế kỷ XXI (vào thập niên 1990, người ta nghĩ Coupland đã tâng bốc LEGO quá lời).

Đã có lúc, dường như dự đoán của Coupland phần nào trở thành sự thật. Năm 1996, tại SIGGRAPH, hội thảo về đồ họa vi tính lớn nhất thế giới, nhóm dự án Darwin đã khiến mọi người kinh ngạc với bản mô phỏng thử nghiệm của thành phố New Orleans, thành phố tổ chức hội thảo với đồ họa mang phong cách LEGO. Những người tham gia hội thảo đã được khám phá toàn cảnh thành phố New Orleans ảo, được dựng lại từ những khối gạch LEGO 3-D với các cư dân minifig đi lại trong thành phố. Sau đó, trong sự phấn khích, một nhóm thành viên của dự án Darwin đã được mời dùng bữa tối cùng các lãnh đạo của tập đoàn. Tveskov nhớ lại: "Trong bữa ăn, Kjeld đứng dậy và nói với chúng tôi: 'Các bạn chính là tương lai của công ty này.' Và chúng tôi hoàn toàn tin điều ông ấy nói."

Nuôi dưỡng tư duy mở trong đổi mới – Quan tâm đến trí tuệ của cộng đồng. Trong những năm đầu của thập niên 2000, sự tăng trưởng ngày càng mạnh mẽ của những cộng đồng trực tuyến đã trở thành nguồn cảm hứng để những cuốn sách như Open Innovation (tạm dịch: Tư duy mở trong đổi mới), Wikinomics (tạm dịch: Kinh tế học Wiki), The Wisdom of Crowds (tạm dịch: Trí tuệ của đám đông) ra đời. Những cuốn sách này đã cho chúng ta thấy các công ty sáng tạo đã khai thác tài năng tập thể của

những cộng đồng "ảo" để thúc đẩy quá trình đổi mới và tăng trưởng như thế nào. LEGO là một công ty có tư tưởng khá bảo thủ, đang phải căng mình bảo vệ những tài sản trí tuệ của mình trước một loạt vi phạm nhắm vào những bằng sáng chế họ đang sở hữu, vì thế chắc chắn họ không vội vã chạy theo trào lưu khai thác nguồn lực của cộng đồng mà trong tiếng Anh gọi là crowdsourcing. Tuy nhiên, LEGO cũng đã có những bước thăm dò đầu tiên trước trào lưu mới nổi này.

Trong phần lớn lịch sử của mình, LEGO giống như một hòn đá tảng nguyên khối – một tổ chức đồ sộ luôn nhất nhất làm theo ý mình và chỉ xem những người hâm mộ của họ là người tiêu dùng đơn thuần chứ không phải là người đồng sáng tạo. Lực lượng thiết kế hầu hết là người Đan Mạch của công ty tin rằng khi cần tìm kiếm ý tưởng cho những món đồ chơi làm từ gạch LEGO mới, họ vẫn là những người khôn ngoan nhất. Liệu có ai phản bác họ được không? Những tác phẩm của họ, từ minifig cho đến các đoàn xe lửa chạy pin, những chủ đề đồ chơi như Space và Castle… tất cả đã mang lại mức tăng trưởng hai con số cho tập đoàn LEGO trong phần lớn của hai thập niên vừa qua.

Tuy nhiên, vào giữa những năm 1990, Internet đã tạo điều kiện cho sự xuất hiện và phổ biến của những trang web do người hâm mộ lập ra như LUGNET.com, nơi những người đam mê LEGO từ khắp mọi nơi trên thế giới có thể tán gẫu, tham quan trang web cá nhân của nhau và thậm chí lưu giữ tất cả những món đồ chơi do LEGO làm ra. Ấn tượng nhất là những trang web này là nơi để người hâm mộ có thể chia sẻ những bức ảnh và đoạn phim về những "tác phẩm" cực kỳ sáng tạo do họ làm ra, được gọi là MOCs[39], bằng chứng rõ ràng nhất cho thấy ngay cả các nhà thiết kế tài năng nhất của LEGO cũng không thể vượt qua sức sáng tạo của hàng triệu người hâm mộ LEGO trên khắp hành tinh. Thành quả của những cộng đồng trực tuyến tự phát, nơi quy tụ những bậc thầy về gạch LEGO, đã thuyết phục công ty đồ chơi Đan Mạch quyết định thực hiện một cuộc thử nghiệm crowdsourcing khiêm tốn.

Vào giữa thập niên 2000, LEGO đã thuê một công ty phát triển phần mềm triển khai dự án LEGO Digital Designer, một chương trình thiết kế chạy trên máy tính mà những ai đam mê đồ chơi LEGO có thể sử dụng để xây dựng những mô hình họ muốn với các viên gạch 3-D ảo. Chiến lược của LEGO là cho phép người hâm mộ của họ sử dụng phần mềm LEGO Digital Designer (được xây dựng dựa trên công nghệ của dự án Darwin) để tạo ra những mô hình ảo và tải chúng lên một trang web của LEGO – trang web về

sau được gọi là LEGO Factory (Nhà máy LEGO). Sau đó, LEGO sẽ sản xuất những mẫu đồ chơi thực tế dựa trên thiết kế của người hâm mộ và chuyển tới người tiêu dùng. Như vậy, LEGO đã tạo điều kiện để mọi người tự tạo ra bộ đồ chơi của riêng họ – thiết kế, lắp ráp – tùy theo mong muốn của mỗi người. Nếu những người hâm mộ khác cũng muốn sở hữu các bộ đồ chơi được thiết kế riêng này, họ có thể đặt hàng với LEGO.

Một dự án tương tự chiến lược nói trên đó là LEGO Blacksmith Shop (Cửa hàng Chế tác LEGO), xuất phát từ một người hâm mộ tên là Daniel Siskind. Siskind là một nhà thiết kế sống tại Minneapolis, người từng xây dựng một trang web độc lập có địa chỉ là Brickmania.com, chuyên bán các bộ đồ chơi từ gạch LEGO trong đó có những chủ đề như chiến tranh hiện đại – một chủ đề rất được nhiều người ưa thích nhưng lại không hề được chấp nhận tại Billund. Nhưng Siskind cũng lắp ráp và bán những bộ đồ chơi có chủ đề về lâu đài hoặc xe lửa khiến những lãnh đạo của Tập đoàn LEGO phải chú ý. Bộ đồ chơi đầu tiên Siskind đưa lên Brickmania là một mô hình lò rèn thời Trung cổ và mô hình này bán chạy đến nỗi vào năm 2003, LEGO quyết định mua bản quyền của Siskind. Mô hình mang số hiệu 3739 gồm 622 viên gạch LEGO và có giá bán lẻ 39,99 đô-la. Đây là bộ đồ chơi đầu tiên do người hâm mộ thiết kế được LEGO đưa vào sản xuất. Và từ đó, cánh cửa lâu nay vẫn khép kín của Tập đoàn LEGO bắt đầu mở rộng với những người hâm mộ đầy sáng tạo của họ.

Khai phá toàn diện mọi khía cạnh của đổi mới. Trong hơn một thập kỷ vừa qua, những chiến lược gia trong lĩnh vực đổi mới như Giáo sư Mohanbir Sawhney thuộc Khoa Kinh doanh Đại học Northwestern và những công ty tư vấn như Doblin (Chicago, Mỹ) đã thúc giục lãnh đạo của các doanh nghiệp rũ bỏ những tầm nhìn nông cạn xoay quanh các khái niệm thông thường của đổi mới – yếu tố hạn chế quá trình phát triển sản phẩm cũng như hoạt động R&D (nghiên cứu và phát triển) truyền thống, đồng thời xây dựng một tầm nhìn toàn diện hơn. Để gặt hái những khoản lợi nhuận khổng lồ trong một thị trường cạnh tranh gay gắt, các công ty phải tìm kiếm mọicơ hội để tạo ra những kênh doanh thu mới bằng cách vận dụng nhiều nhóm ý tưởng đổi mới bổ sung cho nhau. Một sản phẩm riêng lẻ rất dễ bị sao chép, nhưng sẽ rất khó đánh bại một phương pháp đổi mới toàn diện, trong đó có cả một đại gia đình gồm nhiều sản phẩm bổ sung cho nhau, đi cùng một kế hoạch định giá mới dành cho những kênh tiêu thụ mới.

Nhận thức của Tập đoàn LEGO về sự đổi mới toàn diện bắt đầu

xuất hiện từ năm 1999. Trong khi nỗ lực để đáp ứng những yêu cầu của người tiêu dùng cũng như định nghĩa lại những trải nghiệm khi vui chơi cùng đồ chơi LEGO, những người đứng đầu bộ phận thiết kế của công ty đã giao một nhiệm vụ khác thường nhất mà người ta từng thấy ở LEGO cho một nhóm chuyên phát triển ý tưởng: tạo ra một hệ thống đồ chơi xây dựng hoàn chỉnh mà không có gạch LEGO.

Sau vài tháng vắt óc suy nghĩ, nhóm đã đề xuất một hệ thống xây dựng trong đó trẻ em có thể lắp ráp những mảnh ghép nhựa với nhau để tạo ra một sinh vật kỳ dị chỉ có trong tưởng tượng, chẳng hạn như một chú sâu bướm với bàn chân có màng và cái đầu của người ngoài hành tinh. Hệ thống này mang một phong cách chơi mới, nhưng rất giống LEGO và cũng rất tự do. Trẻ có thể chơi mà không cần hướng dẫn, giống như những viên gạch LEGO truyền thống. Những mảnh ghép từ bộ này có thể dùng với bộ khác, cũng giống như gạch LEGO. Chỉ trừ một điều: gạch LEGO không hiện diện nữa. Bộ đồ chơi này được tạo ra từ những mảnh ghép độc đáo, ăn khớp với nhau mà không cần sử dụng đến hệ thống đinh và ống của gạch LEGO. Họ gọi ý tưởng mới này là LEGO Beings (Những sinh vật của LEGO). Vì ý tưởng này hết sức lạ lùng, nên khả năng thương mại hóa của nó rất khó. Nhưng nó giúp bộ phận thiết kế của LEGO hiểu rằng họ hoàn toàn có thể vượt qua những ranh giới của Hệ thống đồ chơi LEGO. Hơn nữa, LEGO Beings đã trở thành sự khởi đầu cho một trong những nước cờ lớn nhất thế kỷ của Tập đoàn LEGO.

Trong lúc nhóm phát triển ý tưởng đang triển khai dự án LEGO Beings, một cơn sốt mô hình nhân vật hành động bùng nổ tại châu Âu và Mỹ, khởi đầu là nhân vật Action Man của Hasbro, một tay phiêu lưu thời hiện đại có sứ mệnh chống lại quỷ dữ. Tập đoàn LEGO không muốn bỏ lỡ thời cơ và bắt tay vào xây dựng nhân vật hành động của chính họ, lấy cảm hứng từ dự án LEGO Beings. Một nhóm phát triển sản phẩm mới thành lập đã thực hiện một bản báo cáo dài khoảng 100 trang gồm những nghiên cứu về dòng đồ chơi mô hình nhân vật hành động, đồng thời chiêu mộ cựu trưởng phòng phát triển mô hình nhân vật hành động của Hasbro để giúp LEGO tiếp cận thị trường mới. Sau nhiều tháng thử nghiệm, nhóm phát triển đã cho ra đời một nền tảng xây dựng mô phỏng sinh vật hữu cơ giống như LEGO Beings, đồng thời sử dụng nó để tạo ra một loạt nhân vật hấp dẫn với trẻ em.

Jacob Kragh, người phụ trách nhóm phát triển sản phẩm mới, cho biết: “Động lực lớn nhất thúc đẩy dòng mô hình nhân vật hành động là sự kích thích của nó đối với trí tưởng tượng của các cậu bé

thông qua trò chơi nhập vai. Và trong trò chơi nhập vai, quan trọng nhất là bạn phải có được những nhân vật hùng mạnh."

Nhóm của Kragh đặt tên dòng sản phẩm mới là Galidor, một từ lạ lẫm nhưng nghe rất "kêu". Họ hy vọng cái tên này sẽ tạo ảnh hưởng mạnh mẽ với những cậu bé 9 tuổi. Galidor gồm những nhân vật thân thiện với trẻ em và lấy bối cảnh khoa học viễn tưởng: một cặp anh hùng thiếu niên, những ác nhân hung bạo không biết sợ hãi và một chú robot là bạn của hai thiếu niên anh hùng. Bộ đồ chơi gồm nhiều mảnh ghép có thể gắn với nhau bằng trục và lỗ, thay cho đinh và ống như gạch LEGO trước đây. Để tăng cơ hội thành công nhanh chóng của Galidor, LEGO đã sử dụng một kế hoạch tiếp thị khác xa so với những gì mà ngành đồ chơi vẫn đang dùng lúc bấy giờ. Thay vì quảng bá bộ đồ chơi mới thông qua một bộ phim truyền hình sẵn có, LEGO đã mời Thomas Lynch40, nhà sản xuất đến từ Hollywood, để làm ra một bộ phim riêng dành cho Galidor có nhan đề Galidor: Defenders of the Outer Dimension (tạm dịch: Galidor: Người bảo vệ vũ trụ).

"Ý tưởng của chúng tôi là để thị trường biết về sản phẩm thông qua bộ phim," Kragh nói. "Khi tỷ suất người xem (rating) của bộ phim tăng lên, doanh số cũng sẽ tăng theo."

Galidor là bước đi tham vọng nhất của Tập đoàn LEGO nhằm khai phá toàn diện mọi khía cạnh của đổi mới. Không chỉ là một sản phẩm mới, Galidor là cả một hệ thống xây dựng hoàn toàn mới nhằm đưa LEGO đến với một thể loại đồ chơi mới. Nếu nhìn từ quan điểm của trải nghiệm người dùng, bộ phim truyền hình Galidor, cũng như trò chơi điện tử và đĩa DVD đã tạo điều kiện cho những cách tương tác mới với Galidor xuất hiện. Nếu nhìn từ quan điểm của việc kiến tạo giá trị mới, bộ phim truyền hình và trò chơi điện tử đã giúp LEGO khám phá ra những kênh doanh thu mới và giữ lại các giá trị mà dòng đồ chơi này tạo ra. Và nhìn từ quan điểm phân phối, kế hoạch kết hợp các nhân vật Galidor với các phần ăn Happy Meals của McDonald's là một cách cực kỳ thông minh để kết nối với trẻ em Mỹ (đặc biệt là những cô bé, cậu bé trước đây không thèm đụng đến đồ chơi LEGO) cũng như mở ra một nguồn doanh thu khác.

"Chúng tôi muốn chắc chắn về việc tạo ra những kênh tăng trưởng mới và những lựa chọn bổ sung bên cạnh sản phẩm chính," Kragh nói. "Và sau đó, khi chúng tôi bắt đầu thể hiện tham vọng mạnh mẽ về mặt truyền thông với bộ phim truyền hình, các lãnh đạo của công ty đã tỏ ra rất thích thú với Galidor."

Khi nói đến một cái nhìn toàn diện về đổi mới, LEGO không tự hạn chế mình bằng cách chỉ phát triển những chủ đề mới. Là một phần của những nỗ lực nhằm "biến LEGO thành thương hiệu mạnh nhất trong lòng trẻ em và gia đình của trẻ", Plougmann và Kristiansen đã khởi động một dự án đầy tham vọng: mở rộng các công viên LEGOLAND và các cửa hàng mang thương hiệu LEGO. Công viên LEGOLAND nguyên bản, lá cờ đầu của công ty tại Billund khi đó đang thu hút hơn 1,5 triệu lượt khách tham quan mỗi năm. Thành công của nó giúp LEGO đủ tự tin để khai trương công viên thứ hai ở ngoại ô London vào năm 1996. Plougmann hy vọng rằng các công viên LEGOLAND sẽ giới thiệu thương hiệu đến hàng triệu trẻ em và thúc đẩy nhu cầu vui chơi với gạch LEGO, nên ông tiếp tục đẩy mạnh việc phát triển các công viên, với sự ra đời của LEGOLAND California gần San Diego vào năm 1999 và LEGOLAND Đức ở ngoại ô Munich vào năm 2002.

Còn với ý tưởng về các cửa hàng LEGO, đây không phải là lần đầu công ty đồ chơi Đan Mạch nghĩ đến việc này. Công ty trước đó đã mở các trung tâm có tên LEGO Imagination Centers (Trung tâm Trí tưởng tượng LEGO) tại hai địa điểm là khu mua sắm Mall of America tại Minneapolis và Công viên Disney World tại Orlando, nhằm tạo ra sự tương tác giữa trẻ và gạch LEGO trong những cửa hàng đồ chơi, khiến chúng háo hức và quảng bá thương hiệu LEGO đến hơn 20 triệu người mỗi năm. Plougmann hy vọng sẽ tạo ra thêm hàng triệu sự kết nối cảm xúc giữa người tiêu dùng và thương hiệu nên ông dự định sẽ mở thêm khoảng 300 cửa hàng LEGO nữa.

"Chúng tôi không thể đối thoại với một người mẹ Mỹ nếu cứ buộc cô ấy phải đến Walmart để mua đồ chơi của mình," Plougmann phân tích. "Chúng tôi cần phải đưa cô ấy đến với thế giới của LEGO. Và điều đó phải cần đến những cửa hàng mang thương hiệu LEGO. Cùng với các công viên LEGOLAND, các cửa hàng LEGO sẽ là những nhân tố quan trọng trong việc xây dựng thương hiệu của công ty."

Xây dựng văn hóa đổi mới trong doanh nghiệp. Chỉ trong vài năm ngắn ngủi, Plougmann và đội ngũ của ông đã đặt sự đổi mới lên hàng đầu trong công tác quản lý LEGO và tạo điều kiện để tinh thần đổi mới lan khắp công ty. Vì nhận thức rằng ngành công nghiệp đồ chơi đang thay đổi mạnh mẽ và nhanh chóng, họ đã tuyển dụng những nhà thiết kế tài năng nhất và đặt họ vào các vị trí đòi hỏi sự sáng tạo cao nhất thế giới. Khi bị thách thức bởi những sự thay đổi mang tính cách mạng trong đời sống trẻ em, LEGO đã thúc giục các nhà thiết kế và chuyên gia phát triển sản

phẩm của công ty phải tư duy vượt ra khỏi khái niệm LEGO truyền thống và hình dung ra những trải nghiệm vui chơi mà trong đó, gạch LEGO không còn quá quan trọng hoặc bị loại bỏ hoàn toàn. Họ bắt đầu phá vỡ nền văn hóa cô lập trong công ty bằng cách mở cửa cho các đối tác bên ngoài tham gia vào quá trình phát triển sản phẩm và công ty. Họ sẵn sàng treo thưởng cho sự táo bạo, không lệ thuộc vào những định kiến, dám loại bỏ một thương hiệu từng rất được yêu thích nhưng đã trở nên già cỗi như DUPLO và thay thế nó bằng những sản phẩm hoàn toàn mới. Họ đã liên tục thay đổi hiện trạng của LEGO hết lần này đến lần khác.

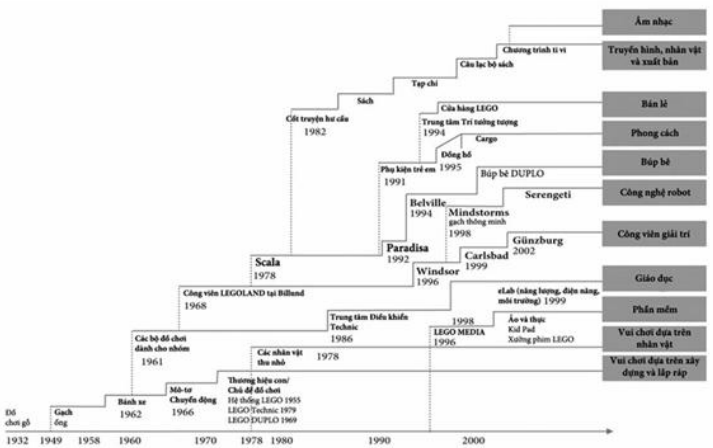
Hơn nữa, đội ngũ lãnh đạo của LEGO đã xây dựng trong công ty một nền văn hóa coi trọng và tôn vinh sự sáng tạo hơn bất kỳ thứ gì khác. Các nhà quản lý khuyến khích mọi người, từ mọi cấp bậc, bộ phận: hãy tư duy vượt qua những giới hạn mà hằng ngày mọi người vẫn tuân thủ[41]. Và họ sẵn sàng trọng đãi những ai dám làm như vậy. Kết quả là LEGO trở thành một cỗ máy sáng tạo đầy tự do và liên tục tạo ra những ý tưởng lớn.

Từ sự ra đời của những viên gạch LEGO cho tới đầu thập niên 1990, LEGO đã đổi mới trong hai lĩnh vực cốt lõi: đồ chơi xây dựng với Hệ thống LEGO và đồ chơi nhập vai với các nhân vật thu nhỏ. Và sau đó, cuối thập niên 1990 và đầu thập niên 2000, Plougmann và cấp dưới đã tiến hành mở rộng phạm vi kinh doanh của LEGO, từ những lĩnh vực chủ chốt đến tất cả các lĩnh vực mới mà công ty có thể tham gia – đó cũng là nhiệm vụ chính của Plougmann. Họ đầu tư vào phần mềm với dự án Darwin và phần mềm dựng phim LEGO Movie Maker. Họ khai trương một thế hệ công viên LEGOLAND mới và còn tham gia bán lẻ với các cửa hàng LEGO. Và họ cũng không bỏ qua lĩnh vực truyền thông với phim truyền hình, DVD và trò chơi điện tử.

LEGO quả thực đã thuộc nằm lòng những bài học của các chiến lược gia quản trị khi áp dụng "7 chân lý của đổi mới". Đã có lúc, những chiến lược trên thật sự hiệu quả. Bất chấp những hiệu ứng tiêu cực của thời đại số hóa cùng với sự xuất hiện của vô số đối thủ cạnh tranh mới có chi phí thấp – nhân tố khiến cho thị trường ngày càng trở nên bất ổn, LEGO vẫn đạt mức tăng trưởng doanh số bán hàng vào khoảng 17% từ năm 2000 cho đến năm 2002. Khi nhìn về tương lai, những lãnh đạo cấp cao của công ty vừa thận trọng, vừa lạc quan tin rằng LEGO sẽ tiếp tục đổi mới mạnh mẽ hơn các đối thủ. Kristiansen và Plougmann từng tuyên bố trong báo cáo thường niên năm 2002 của công ty rằng đó là "một năm tốt đẹp". Trong năm tiếp theo, họ dự đoán rằng "nhờ sự đa

dạng phong phú về sản phẩm", công ty có thể "hướng tới đạt được kết quả kinh doanh và doanh thu trong năm 2003 không đổi so với năm trước".

Nhưng hóa ra, suy nghĩ đó lại trở nên quá lạc quan. Đối với một công ty đang phải nỗ lực hết mình nhằm bắt kịp thế giới đang ngày càng khiến nó trở nên lạc hậu, việc LEGO theo đuổi "7 chân lý của sự đổi mới" là điều không cần phải bàn cãi. Thế nhưng, LEGO đã mạo hiểm rất nhiều chỉ trong vài năm ngắn ngủi. Công ty đồ chơi Đan Mạch đang cố căng mình ra để chiến đấu trên nhiều mặt trận và đối mặt với nguy cơ lạc khỏi trọng tâm và những quy tắc của chính họ. Chỉ cần một vài bước đi liều lĩnh trong số đó thất bại, cả tập đoàn LEGO cũng có thể sụp đổ theo.



Cấu trúc các dòng sản phẩm của LEGO (1932-2000)

Chương 3
MẤT KIỂM SOÁT

Những hệ lụy của sự đổi mới vội vàng

Nền móng của chúng tôi đang lung lay.

– Jørgen Vig Knudstorp, Biên bản ghi nhớ gửi tới Ban Giám đốc của LEGO, tháng Sáu năm 2003

Trong những tháng đầu năm 2003, Đế chế LEGO bắt đầu rạn nứt. Những năm trước, họ luôn khởi đầu mạnh mẽ với mức tăng trưởng khoảng 10% theo đúng kế hoạch, phần lớn nhờ vào thành công đáng kinh ngạc của hai bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì saovà Harry Potter. Lần đầu tiên kể từ sau năm 1993, công ty đã vượt qua mức lợi nhuận 1 tỷ DKK (khoảng 150 triệu đô-la). Nhưng vào khoảng cuối năm 2002, doanh số của Tập đoàn LEGO bắt đầu rơi tự do. Tháng Hai năm 2003, những nhà bán lẻ khổng lồ như Target và Walmart đã quá tải vì lượng đồ chơi LEGO chưa tiêu thụ. Lượng hàng tồn kho của LEGO khi đó tăng đến 40% tại một số cửa hàng bán lẻ, gấp đôi con số "chấp nhận được" mà công ty này đề ra.

Khi tình trạng tài chính ngày một tồi tệ đi, bộ phận lãnh đạo của công ty đã giao nhiệm vụ cho Jørgen Vig Knudstorp, người vừa được tuyển dụng và sau này đứng đầu bộ phận phát triển chiến lược của công ty, đó là phải chỉ ra nguyên nhân của tình trạng hiện tại và báo cáo lại cho ban giám đốc.

Với mái tóc rối bù cùng cặp kính Harry Potter và niềm đam mê với mọi thứ liên quan đến LEGO như một cậu bé, Knudstorp trong mắt của các giám đốc tại LEGO trẻ hơn rất nhiều so với cái tuổi 33 của anh. Knudstorp mới gia nhập LEGO cách đây 18 tháng và anh vẫn như tân binh giữa một nơi không thiếu những gương mặt lão

làng đầy tâm huyết với LEGO đã có thâm niên làm việc tại đây đến hai, ba và thậm chí 4 thập niên. Nhưng bất chấp thời gian làm việc chưa lâu, anh đã trở thành một trong những giám đốc hòa đồng nhất trong công ty.

Knudstorp có học vị tiến sĩ và từng dành ra 18 tháng làm giáo viên thực tập tại một trường mẫu giáo trước khi chuyển sang nghề kinh doanh. Anh gia nhập LEGO sau khi làm việc cho chi nhánh Copenhagen của công ty tư vấn chiến lược toàn cầu McKinsey &Company. Vào cuối thập niên 1990, văn phòng của McKinsey tại Copehagen có rất nhiều người trẻ Đan Mạch năng động và có tinh thần cạnh tranh cao. Một cựu đồng nghiệp nhớ lại rằng Knudstorp khi ấy hoàn toàn khác những người còn lại đang làm việc cho văn phòng của McKinsey – đó là một chàng trai ân cần, có đôi chút ngớ ngẩn và thường bỏ tiền để mua sắm những thiết bị công nghệ mới nhất. Anh cũng là một nhà tư vấn được đánh giá cao. Nhưng văn hóa làm việc theo kiểu gia trưởng và quá đỗi truyền thống của McKinsey chưa bao giờ khiến Knudstorp hài lòng. Anh rời công ty chỉ sau hai năm rưỡi, một khoảng thời gian tương đối ngắn.

Tại LEGO, Knudstorp đã cho thấy anh hợp với công việc được giao hơn. Mặc dù chưa bao giờ tham gia tư vấn cho LEGO khi làm việc tại văn phòng McKinsey cũng như chưa bao giờ tham quan LEGO cho đến trước khi gia nhập tập đoàn vào tháng Chín năm 2001, Knudstorp sinh ra và lớn lên tại một nơi chỉ cách Billund chưa đầy một giờ đồng hồ lái xe hơi. Khi còn nhỏ, Knudstorp không tiếp xúc nhiều với đồ chơi điện tử mà dành nhiều thời gian để vui chơi cùng các bộ LEGO của mình. “Tôi biết khá rõ về những di sản của LEGO, vì thế khi đến LEGO, tôi có cảm giác như mình được về nhà,” anh nhớ lại. “Nhưng điều khiến tôi suy nghĩ nghiêm túc về việc gia nhập LEGO là công ty này vừa trải qua một giai đoạn đầy khó khăn. Dường như lúc đó họ đã hồi phục, nhưng vẫn còn những thách thức trước mắt. Từ góc nhìn của một chuyên gia, đó là một cơ hội rất hấp dẫn.”

Khi đã đảm nhận một vị trí tại LEGO, vai trò của Knudstorp giống như một chiến lược gia tự do, một người đi khắp mọi nơi trong công ty, đảm nhận những nhiệm vụ khác nhau mỗi khi có thách thức xuất hiện: phối hợp với nhóm quản lý LEGOLAND để cải thiện hiệu quả của công viên, lập kế hoạch hành động để xây dựng chuỗi các cửa hàng bán lẻ của công ty, phân tích chuỗi cung ứng toàn cầu và đề xuất hướng cải thiện… Knudstorp hành động dựa trên niềm tin của bản thân: “Mối quan hệ quan trọng không kém kết quả.” Nhờ đó, anh đã tạo ra nhiều sự ràng buộc quan

trọng trong một công ty sau này được chia thành nhiều bộ phận khác nhau.

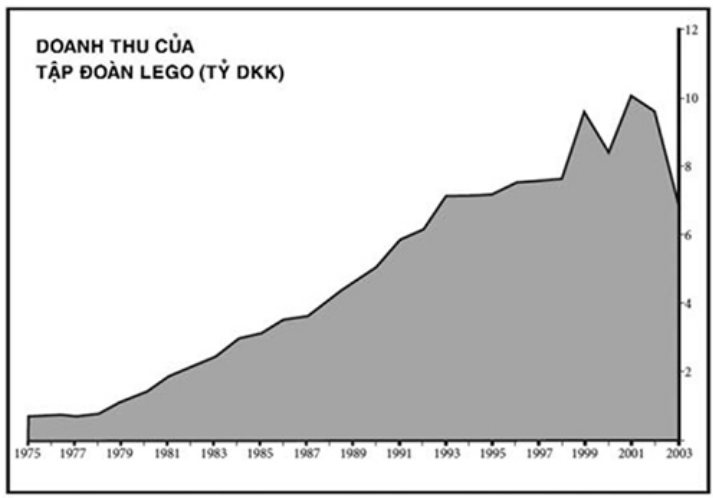
Trong vòng 6 tháng kể từ khi gia nhập LEGO, Knudstorp bắt đầu báo cáo trực tiếp cho Giám đốc tác nghiệp Poul Plogmann. Trong khi đó, những việc liên quan đến công viên LEGOLAND và dự án cửa hàng LEGO thường xuyên đòi hỏi Knudstorp làm việc trực tiếp với Kjeld Kirk Kristiansen, Chủ tịch của công ty. Để chuẩn bị các phân tích nói lên tình trạng hiện tại của công ty, Knudstorp đã vận dụng tối đa những gì anh học được ở McKinsey với tư tưởng chủ đạo: Tìm ra sự thật chính là bước đầu tiên để giải quyết vấn đề. Anh dành ra vài tháng chơi trò "thám tử", lật tung mọi ngõ ngách trong cơ chế hoạt động của Tập đoàn LEGO, phỏng vấn các lãnh đạo cấp cao, những nhân viên đang trực tiếp làm việc với khách hàng và các nhà bán lẻ chính của LEGO để hỏi họ về những thứ đang hoạt động tốt và (quan trọng hơn cả) không tốt.

Những vấn đề của LEGO vào thời điểm đó không khó để nhìn ra. Trên thực tế, chúng hiển hiện rành rành trước mắt những nhà lãnh đạo của Tập đoàn. Do trong năm 2001 và nửa đầu của năm 2002, doanh số vượt mức của bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao và Harry Potter đã khiến các nhà bán lẻ cảm thấy thích thú và họ tăng gấp đôi số lượng đặt hàng cho mùa Giáng sinh. Vấn đề là không có bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao hay Harry Potter nào được trình chiếu trong năm 2003, thế nên trẻ em sẽ chẳng hứng thú gì nếu phải mua lại những bộ đồ chơi Yoda hay Phòng chứa bí mật42 (và như chúng ta sẽ thấy, doanh số của nhiều dòng đồ chơi LEGO thường chững lại khi đạt đỉnh).

Knudstorp tin rằng những gì LEGO gặp phải không hoàn toàn là do họ thiếu khả năng đổi mới. Dù chỉ là "người mới" trong công ty nhưng anh biết khá rõ rằng LEGO đã tạo ra nhiều sản phẩm mới lạ trong vòng 3 năm vừa qua. Nhưng khi nghiên cứu sâu hơn về doanh số bán hàng của tập đoàn và chi phí sản xuất, phân phối, quảng cáo, Knudstorp phát hiện ra một điều đáng ngạc nhiên, đó là LEGO thiếu những sự đổi mới có khả năng sinh lời. LEGO đã quá chú trọng vào doanh thu, nhưng lại bỏ quên lợi nhuận. Tất cả những sự sáng tạo của vài năm trước đã thúc đẩy sự gia tăng số lượng sản phẩm mới, nhưng chỉ một ít trong số đó mang lại tiền cho công ty. Tệ hơn nữa, sau nhiều thập niên thành công, việc tổ chức và quản lý trong nội bộ Tập đoàn LEGO đã trở nên vô cùng lỏng lẻo và thiếu chuẩn bị để đương đầu với sự suy giảm.

LEGO đã lâm vào tình thế tiến thoái lưỡng nan. Thay vì đẩy mạnh doanh số những dòng sản phẩm mới mà công ty đã quảng cáo vào

đầu năm 2003, các nhà bán lẻ phải tìm cách tống khứ lượng hàng tồn kho của LEGO từ mùa Giáng sinh năm 2002. Kết quả: doanh số bán ra của các bộ đồ chơi mới mà LEGO mong đợi không bao giờ trở thành hiện thực, trong khi các nhà bán lẻ phải giảm giá mạnh đồ chơi LEGO và vì thế, lợi nhuận của họ cũng tan biến. Không mấy ngạc nhiên khi các nhà bán lẻ nhanh chóng nhận ra đồ chơi của LEGO không còn hấp dẫn nữa. Và như để xát thêm muối vào nỗi đau khổ của Tập đoàn LEGO, đồng đô-la Mỹ bắt đầu giảm giá. Không chỉ doanh số của Tập đoàn giảm xuống mà thu nhập của họ cũng giảm theo vì đồng đô-la yếu đi. Mỗi tháng trôi qua, sự suy giảm ngày càng mạnh mẽ. "Vấn đề của chúng tôi không thể quy cho sự thất bại của một sản phẩm," Knudstorp nói. "Đó là sự thất bại của gần như tất cả các dòng sản phẩm của LEGO."



Sự lạnh lùng của cấp quản lý cũng khiến cho các đối tác bán lẻ trở nên lạnh nhạt. Họ cho rằng LEGO là một công ty khép kín và vô cảm. Knudstorp cũng nhận thấy các chuyên gia thiết kế và phát triển sản phẩm của công ty đã dần không còn hiểu mối quan hệ giữa hoạt động của họ và việc kinh doanh của công ty nữa. Và rất nhiều giám đốc đã không hoàn thành tốt việc phân chia trách nhiệm và thực hiện những quyết định của cấp trên. Mặc dù có những ranh giới thẩm quyền rõ ràng trong Tập đoàn, nhưng trách nhiệm giải trình rất mờ nhạt.

Rắc rối không kém đó là khả năng theo dõi hàng tồn kho và dự báo tài chính của LEGO kém cỏi đến đáng ngạc nhiên, chủ yếu là do LEGO được tổ chức dưới dạng một công ty cổ phần có sự liên kết hết sức lỏng lẻo, trong đó mỗi đơn vị kinh doanh phải tự theo dõi

doanh thu và chi phí theo cách riêng của đơn vị đó.

Bất chấp những khó khăn của các quản lý cấp cao trong việc nắm bắt kịp thời tình trạng hàng tồn kho và dòng tiền, Knudstorp vẫn dành nhiều công sức xem xét kỹ lưỡng hiệu quả hoạt động của công ty trong vòng một thập niên vừa qua. Anh chú ý đến chỉ số EVA (giá trị kinh tế gia tăng), trong đó chi phí cơ hội sẽ được khấu trừ khỏi doanh thu. Là một công cụ đo lường tiêu chuẩn trong công nghiệp, EVA sẽ đánh giá số tiền mà các chủ doanh nghiệp có thể kiếm được nếu đầu tư vào các trái phiếu phi rủi ro của chính phủ thay vì đầu tư vào kinh doanh. Tính toán EVA giống như một dạng bài tập học thuật dành cho các công ty do một số lượng lớn cổ đông sở hữu. Nhưng đối với Kjeld Kirk Kristiansen, người đứng đầu các chủ sở hữu của Tập đoàn LEGO và là người thừa hưởng cơ nghiệp của dòng họ Christiansen, EVA là một chỉ số quan trọng.

Khám phá của Knudstorp quả thực đáng kinh ngạc. Những phân tích của anh cho thấy trên sổ sách kế toán, ngoại trừ năm 1998, Tập đoàn LEGO đã duy trì lợi nhuận ổn định từ năm 1993 đến năm 2002, tuy nhiên họ đã mất khoảng 1,6 tỷ đô-la giá trị kinh tế trong cùng giai đoạn đó. Nói cách khác, những chủ sở hữu của công ty đã trở nên giàu có nhờ đầu tư vào các trái phiếu phi rủi ro, lợi tức thấp của chính phủ thay vì đầu tư vào LEGO. Bằng việc quay lưng lại với LEGO, họ đã làm suy yếu cơ nghiệp của công ty với tốc độ khoảng nửa triệu đô-la mỗi ngày trong suốt 10 năm ròng.

Theo châm ngôn của cựu CEO General Electric Jack Welch, một người lãnh đạo phải "nhìn thẳng vào bản chất của sự việc chứ không phải theo mong muốn của bản thân", bản báo cáo của Knudstorp về hiệu quả của Tập đoàn LEGO không hề né tránh bất kỳ điều gì. Thông điệp mà anh gửi tới Ban giám đốc tại buổi họp vào tháng Sáu ở Billund hết sức thẳng thắn. Anh tóm tắt những phân tích của mình trong một bản trình chiếu có tựa đề: "Cái giá của quản trị tốt là gì?"

Sau đó, Knudstorp đã đưa ra một số câu trả lời. Tương lai sắp tới của Tập đoàn LEGO trông ảm đạm hơn những năm trước. Công ty đang sắp phải gánh chịu một sự sụt giảm lên đến 30% về doanh số và mất 250 triệu đô-la cho chi phí vận hành của công ty. Lúc đó, công ty đang hoạt động trên dòng tiền âm lên đến 160 triệu đô-la. Ở thời điểm cuối năm, dường như LEGO sẽ không trả được khoản nợ khổng lồ lên đến 800 triệu đô-la và thiếu hạn mức tín dụng cam kết. Những dự báo dành cho năm 2004 là cực kỳ xấu, nếu không muốn nói là thảm hại, khi con số lỗ ròng của công ty

dự kiến sẽ tăng gấp đôi.

“Tôi đã nói với họ rằng nền móng của chúng tôi đang lung lay,” Knudstorp nói. “Chúng tôi cần phải hành động, vì rắc rối sẽ không tự nó biến mất.”

Khi các giám đốc lắng nghe bản báo cáo của Knudstorp, nhiều người đã không tránh khỏi sự ngạc nhiên trước tình trạng khó khăn của công ty. Mặc dù họ miễn cưỡng chấp nhận những gì Knudstorp nêu lên về những thách thức của Tập đoàn LEGO trong năm 2003, nhưng cũng không ít người tỏ ra không tán thành các dự báo của anh về năm 2004. Họ cho rằng dù thua lỗ đồng nghĩa với việc phải cắt giảm từ 135 đến 155 triệu đô-la chi phí vận hành, nhưng doanh số bán hàng sẽ nhanh chóng phục hồi trở lại khi cơn khủng hoảng đô-la qua đi và phần tiếp theo của loạt phim Chiến tranh giữa các vì sao ra rạp. Một giám đốc lên tiếng: “Tôi không biết anh nghĩ thế nào mà lại nói năm 2004 sẽ lại là một năm khó khăn. Từ đâu mà anh nghĩ như vậy?” Khi Knudstorp rời cuộc họp, anh cứ đinh ninh là mình sẽ sớm mất việc.

“Tôi không cố ý tỏ ra mình bất đồng ý kiến với họ,” Knudstorp kể lại. “Tôi chỉ cảm thấy điều tốt nhất tôi có thể làm cho họ là nói ra sự thật, những gì mà tôi nhận thấy. Tất nhiên, những gì họ thấy lại khác. Vì vậy tôi nghĩ liệu đây có phải là đoạn kết cho sự nghiệp của tôi ở công ty này hay không.”

Khi mùa hè qua đi, người ta càng thấy rõ hơn việc LEGO sẽ không dễ dàng đảo ngược tình thế mà công ty đang gặp phải. Để ổn định tình hình tài chính, Kristiansen và Plougmann đã “chiêu mộ” Jesper Ovesen, Giám đốc Tài chính của Ngân hàng Đan Mạch (Danske Bank), một trong những ngân hàng lớn nhất khu vực Scandinavia nhằm xốc dậy hoạt động tài chính của Tập đoàn LEGO.

Ovesen đặt chân đến Billund vào ngày đầu tiên của tháng Mười Một năm 2003, đăng ký một phòng tại Khách sạn LEGOLAND và bắt đầu một cuộc điều tra đơn độc nhắm vào sổ sách tài chính của LEGO. Mặc dù có đôi vai to lớn như một võ sĩ quyền Anh cùng vầng trán cao và rộng trông rất mạnh mẽ, nhưng Ovesen lại sở hữu một bộ óc thiên về toán học đáng nể. Anh nổi tiếng với câu nói: “Đằng sau mỗi sản phẩm và mỗi con người là một con số, và đó là những gì tôi tìm kiếm.” Cách đây không lâu mọi người ở LEGO từng so sánh Ovesen với những nhân vật trong loạt phim hành động viễn tưởng Ma trận, những người mà dưới góc nhìn của họ, toàn bộ thế giới được tạo thành bởi những dòng mã lập

trình chạy không ngừng nghỉ.

Ovesen vô cùng ngạc nhiên không chỉ vì những gì anh tìm thấy tại Tập đoàn LEGO, mà còn vì những gì anh không tìm thấy. Kể từ khi thành lập, các nhà lãnh đạo của Tập đoàn LEGO đã điều hành công ty dựa trên niềm tin rằng nếu họ có thể liên tục mang lại cho trẻ em những sản phẩm tuyệt vời, thì lợi nhuận sẽ tự theo sau. Đó là một triết lý có thể rất hữu ích trong thời kỳ đầu của công ty nhưng về sau sẽ làm họ thiếu đi một hệ thống có khả năng bao quát toàn bộ việc giám sát tài chính. LEGO cũng thiếu một hệ thống kế toán mạnh mẽ, có khả năng theo dõi tình hình từng phút nhằm cảnh báo các cấp quản lý mỗi khi có vấn đề xảy ra.

"Họ không có bất kỳ sự kiểm soát nào đối với các khoản đầu tư của mình," Ovesen phát biểu sau đó, trong lúc vẫn chưa hết ngạc nhiên vì sự thiếu vắng hoạt động giám sát tài chính ở LEGO. "Họ không biết mình kiếm được tiền từ đâu. Họ không biết là liệu mình có thực sự kiếm được tiền từ sản phẩm hay không. Họ không nhận ra khả năng sinh lời của sản phẩm. Và dù biết các công viên LEGO là một nơi tiêu tốn nhiều tiền của, thì họ cũng không biết tại sao lại như vậy."

Thậm chí vào cuối năm 2003, cấu trúc phức tạp và rắc rối của Tập đoàn LEGO, trong đó mỗi bộ phận lại có báo cáo lãi và lỗ (P&L) riêng, đã khiến cho hiệu quả hoạt động của công ty đi xuống. Công ty đã cho thiết lập một hệ thống công nghệ thông tin mới có chức năng hỗ trợ quản lý tài chính, giúp các giám đốc của LEGO có thể xem liệu những thị trường như Mỹ và Đức có đang mang về lợi nhuận cho công ty hay không. Thế nhưng, LEGO vẫn không theo dõi được sản phẩm nào đang sinh lời hay gây lỗ. LEGO thiếu một hệ thống dự trù chi phí dựa trên hoạt động, vì thế họ chỉ có một cái nhìn thiếu chi tiết về những chi phí mình phải chịu khi sản xuất những sản phẩm đơn lẻ cũng như lợi nhuận trên từng bộ sản phẩm. Chỉ khi đào sâu hơn, LEGO mới có thể hình dung khả năng sinh lời của sản phẩm bất chấp cấu trúc doanh nghiệp phức tạp của mình. Nhưng chưa bao giờ LEGO cảm thấy họ có động lực để làm như vậy. LEGO đã thành công trong rất nhiều năm, nên họ chưa bao giờ tìm cách để thực sự hiểu những bộ đồ chơi khác nhau sẽ có chi phí khác nhau như thế nào.

Nhưng chúng ta chẳng cần đến bản báo cáo tài chính tinh vi, chi tiết của Ovesen để nhận ra rằng vào quý III năm 2003, tổng doanh số bán hàng của công ty gần như rơi tự do, giảm gần 800 triệu đô-la so với cùng kỳ năm trước. Vào cuối tháng Mười một, ban giám đốc của Tập đoàn LEGO lại một lần nữa họp ở Billund. Lần này,

người đứng trước mặt họ là Ovesen. Anh không ngần ngại nói thẳng: LEGO đang thực sự đứng trên vực thẳm của một thảm họa tài chính. "Đó chính xác là một thảm họa tài chính," Ovesen nói.

Nhiều người biết đến Ovesen như một trong những giám đốc tài chính sắc sảo bậc nhất tại châu Âu. Vì thế, rất khó để có thể phủ nhận những xác quyết của Ovesen về việc LEGO đang ở gần nguy cơ phá sản hơn bao giờ hết. Ngay cả những người hoài nghi nhất giờ cũng phải đối mặt với điều mà họ từng cho là ngoài sức tưởng tượng: nếu công ty sản xuất đồ chơi hàng đầu của thế kỷ XX không tìm ra cách để tự đổi mới, thì Kristiansen và gia đình của ông sẽ phải chia nhỏ LEGO để bán nhằm cứu vớt công ty.

Còn đối với Knudstorp, Ovesen và Ban giám đốc, tình hình khó khăn của công ty khiến tất cả bị sốc, vì trước đây Tập đoàn LEGO đã từng rất vững vàng. Biểu tượng 71 năm tuổi đời của thế giới đồ chơi đã từng trải qua cuộc Đại khủng hoảng, một lần suýt bị phá sản trong những ngày đầu sau khi thành lập, sự tàn phá của Thế chiến II và sự thay đổi không ngừng của thị trường. Vào năm 2003, doanh thu hằng năm của Tập đoàn LEGO dự báo sẽ đạt mức 1 tỷ đô-la, đưa họ lên vị trí thứ năm trong danh sách các công ty đồ chơi lớn nhất thế giới và trở thành vị vua tuyệt đối của dòng đồ chơi xây dựng. Các sản phẩm của LEGO, từ dòng DUPLO cho trẻ dưới 5 tuổi đến dòng LEGO Technic cho lứa tuổi thiếu niên, đã hiện diện trong các gia đình có con nhỏ với tỷ lệ 75% tại Mỹ và 80% tại châu Âu. Gạch LEGO gần như xuất hiện ở khắp mọi nơi. Tuy nhiên, LEGO đang tiêu tốn tiền của và phá hủy tài sản của những người sở hữu công ty với một tốc độ đáng báo động. Vì sao một trong những thương hiệu được yêu mến nhất thế giới lại có thể xuống dốc nhanh chóng như vậy?

Đúng thế, nguyên nhân là vì việc kinh doanh của công ty đã trở nên cực kỳ khép kín, đồng thời khoảng cách giữa các chuyên gia thiết kế của LEGO và thị trường đã trở nên quá xa. Niềm tin của những nhà lãnh đạo LEGO trong nhiều năm làm cho số lượng sản phẩm và chi phí tiếp thị không ngừng tăng lên, ăn sâu vào lợi nhuận của công ty. Và LEGO đã đặt cược sai lầm rằng bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao sẽ tiếp tục là dòng sản phẩm ăn khách dù phần mới của loạt phim này không ra rạp để góp phần thúc đẩy doanh số. Nhưng lời giải thích đầy đủ nhất cho sự đi xuống nhanh chóng của Tập đoàn LEGO lại nằm ở 7 chân lý của sự đổi mới. Những thay đổi to lớn và mạnh mẽ thường đi cùng nguy cơ trượt dài, ngay cả khi kết quả ban đầu trông có vẻ rất hứa hẹn.

Bản thân từng chân lý trong số 7 chân lý của sự đổi mới đã từng

phát huy tác dụng đối với những công ty khác. Nhưng khi tổng hợp lại, chúng gần như đã đẩy LEGO lâm vào cảnh phá sản. Việc theo đuổi 7 chân lý này đã thúc đẩy doanh số bán hàng tại LEGO nhưng đồng thời cũng khiến chi phí tăng phi mã. Vì LEGO không có một hệ thống có chức năng giám sát hoạt động đổi mới và cảnh báo cấp quản lý mỗi khi có sáng kiến nào đó đi chệch hướng, nên cả công ty đã bị bất ngờ và không thể hồi phục.

Để hiểu những gì đã xảy ra, chúng ta hãy điểm lại 7 chân lý của sự đổi mới:

Tuyển dụng hướng đến sự đa dạng và sáng tạo. Mặc dù LEGO đã thành công trong việc tuyển dụng nhân tài và thiết lập hệ thống văn phòng vệ tinh trên khắp thế giới, nhưng sự mở rộng quá nhanh trở nên vô cùng khó quản lý. Những nhân tố mới thiếu sự gắn kết với truyền thống của công ty và không được tiếp cận với một góc nhìn bao quát để biết đâu là đích đến mà Plougmann muốn LEGO đạt được. Còn những chuyên gia thiết kế mới không có đủ cảm xúc để thiết kế với gạch LEGO và cộng tác cùng những đồng nghiệp giàu kinh nghiệm hơn đang làm việc tại Billund. Hãy xem xét nỗ lực phát triển dòng đồ chơi LEGO Explore mà chúng ta đã đề cập trong Chương 2. Đây là nỗ lực của Giám đốc Tiếp thị Francesco Ciccolella nhằm thay thế DUPLO, dòng đồ chơi có doanh số đã chững lại, bằng một thương hiệu hoàn toàn mới trên toàn cầu dành cho trẻ em từ 3-5 tuổi. Thông qua dòng đồ chơi Explore, LEGO muốn có sự hiện diện mạnh mẽ hơn tại thị trường Mỹ, một thị trường đang có nhu cầu rất lớn đối với đồ chơi điện tử có kèm theo một số chức năng giáo dục.

“Explore là dòng sản phẩm chúng tôi rất yêu thích,” Plougmann nói. “Mục đích của chúng tôi là lấy lại chỗ đứng trong thể loại đồ chơi dành cho trẻ em dưới độ tuổi đến trường bằng cách phân chia thành những phân khúc dựa trên chủ đề và độ tuổi. Hệ thống đồ chơi LEGO Explore, bao gồm cả những kỹ năng và kiến thức mà chúng có thể mang lại cho trẻ em, sẽ khiến cho những viên gạch LEGO đơn lẻ trở nên ít quan trọng hơn trong mắt những người mẹ.”

Cũng giống như quyết định mua bản quyền khai thác chủ đề Chiến tranh giữa các vì sao của Kristiansen trước đây từng chứng minh ý nghĩa của việc trao lại quyền tự quyết ở một mức độ nào đó cho Peter Eio và chi nhánh của LEGO tại Mỹ, Plougmann tin rằng ông sẽ thu được thành quả tương tự nếu để Ciccolella và nhóm nhân sự gồm những nhà thiết kế làm việc tại văn phòng ở Milan được tự chủ trong việc phát triển dòng đồ chơi Explore.

Nhưng ngay từ đầu, nỗ lực này đã bị bao trùm bởi tư duy quản trị theo kiểu ra-lệnh-và-điều-khiển, vốn là thứ cản trở sức sáng tạo, cùng với đó là sự bất lực gần như hoàn toàn trong việc phối hợp giữa những nhà thiết kế làm việc tại Milan và Billund.

Khi phát triển dòng đồ chơi LEGO Explore, nhóm thiết kế tại Milan đã tạo ra một dòng đồ chơi điện tử mà một số trong đó hoàn toàn loại bỏ yếu tố gạch LEGO. Mặc dù nhóm thiết kế Milan là những người vạch ra các khái niệm cơ bản cho dòng đồ chơi Explore, nhưng những nhà thiết kế tại Billund lại chịu trách nhiệm phát triển và chuẩn bị để đưa Explore ra thị trường. Có không ít nhà thiết kế tỏ ra kinh ngạc khi nhận được những bản thiết kế sơ lược.

"Những người đứng đầu bộ phận tiếp thị và phát triển sản phẩm đã trình bày về dòng đồ chơi Explore trong một cuộc họp lớn và nó không được mọi người đón nhận tích cực cho lắm," Allan Steen Larsen, một trong những nhà thiết kế tham gia phát triển Explore, kể lại. "Đầu tiên, họ loại bỏ chú thỏ (ý nói dòng đồ chơi DUPLO) vốn mang nhiều ý nghĩa đối với thị trường cốt lõi của chúng tôi. Tiếp theo, tất cả giá trị mà chúng tôi từng học về cách trình bày sản phẩm và về sản phẩm đều bị vứt bỏ không thương tiếc." Ciccolella đã trao cho nhóm thiết kế Milan toàn bộ quyền thiết kế và yêu cầu nhóm thiết kế ở Billund tuân theo sự chỉ đạo của nhóm Milan. Sẽ không có ý kiến trái chiều nào được chấp nhận. Larsen nói tiếp: "Họ yêu cầu chúng tôi phải làm việc mà không được phản đối. Họ không nói thẳng là sẽ sa thải chúng tôi nếu làm thế, nhưng gần như là vậy."

Thành công của dòng đồ chơi Explore một phần phụ thuộc vào sự pha trộn giữa khả năng sáng tạo, kỹ năng của nhóm thiết kế tại Milan và sự am hiểu sâu sắc của các nhà thiết kế tại Billund về trải nghiệm vui chơi đặc trưng của LEGO. Tuy nhiên, điều đáng chú ý là không có bất kỳ nỗ lực nào nhằm phối hợp công việc của cả hai bộ phận. Larsen, người đã tham gia phát minh xe kéo phát nhạc Explore Music Roller – một trong những thiết kế "phi LEGO" do nhóm thiết kế Milan phát triển – nhớ lại rằng không có bất kỳ cuộc họp nào được tổ chức giữa nhóm của anh và các đồng nghiệp tại Milan. "Chúng tôi cảm thấy như mình hoàn toàn bị tách biệt khỏi sự phát triển của dòng đồ chơi chính dành cho trẻ từ 3-5 tuổi," Larsen khẳng định.

Nếu các quản lý cấp cao của LEGO định nghĩa dòng đồ chơi Explore một cách rõ ràng và sinh động để các nhà thiết kế biết rõ mục tiêu họ cần đạt được là gì, thì có lẽ hai nhóm thiết kế ở

Billund và Milan đã biết cách để làm việc và phối hợp ăn khớp với nhau. Nhưng vấn đề là những quản lý cấp cao của công ty vẫn không thống nhất về chiến lược phát triển của Explore và do đó không thể đưa ra một định hướng rõ ràng cho những người chịu trách nhiệm phát triển dòng đồ chơi này.

Plougmann và Ciccolella tin rằng, nhờ vào khả năng thúc đẩy và kích thích sự phát triển của trẻ em, LEGO Explore sẽ mang lại nhiều hứa hẹn. Trong báo cáo thường niên năm 2002 của Tập đoàn LEGO, Plougmann tuyên bố việc chuyển đổi trọng tâm của công ty sang dòng đồ chơi Explore là "một quyết định đúng đắn và giá trị của nó sẽ được chứng minh về lâu về dài". Nhưng một nhóm các giám đốc kỳ cựu của LEGO, đứng đầu là Mads Nipper, người về sau phụ trách điều hành những hoạt động của LEGO tại khu vực Trung Âu, đã nêu lên quan điểm rằng Explore quá khác biệt với truyền thống của công ty. Việc gạt một thương hiệu được yêu mến như DUPLO sang một bên sau này đã được chứng minh là một quyết định sai lầm. Là một nhà điều hành năng động, sôi nổi và có thể khiến người khác phải sốc vì sự bộc trực của mình, Nipper không ngần ngại thể hiện sự bức xúc. "DUPLO là thương hiệu đồ chơi mạnh thứ hai ở Bắc và Trung Âu sau LEGO," ông nói với giọng điệu đầy giận dữ. "Và mỉa mai thay, chúng tôi lại quyết định loại bỏ nó."

Trong một ngày mùa đông năm 2002, cuộc đấu tranh ngầm trong nội bộ LEGO trở nên sôi sục hơn bao giờ hết. Nipper và ba vị giám đốc đứng đầu những thị trường lớn nhất của công ty nhận được cuộc gọi triệu tập họ đến một căn phòng tại Khách sạn LEGOLAND, nơi chỉ cách trụ sở của tập đoàn ở Billund vài bước chân. Nhân viên của LEGO gọi căn phòng này là "phòng sa thải". Nếu bạn là một nhân viên của LEGO và được triệu tập đến "phòng sa thải", nhiều khả năng bạn sẽ mất việc khi bước ra khỏi cửa.

Đã nhiều tháng kể từ khi Nipper và ba vị đồng cấp đứng lên phản đối Explore. Plougmann quyết định ông đã nghe đủ những gì cần nghe. Ông yêu cầu các trợ lý triệu tập những người phản đối và đưa ra một "tối hậu thư" cho họ. Nipper nhớ lại: "Tất cả 4 người chúng tôi được mời vào phòng và nghe ông ấy nói rằng nếu không im lặng để ủng hộ Explore, chúng tôi sẽ phải rời công ty này."

Cuối cùng, nỗi lo sợ của Nipper và những người đồng cấp đã trở thành hiện thực. LEGO Explore là một dòng sản phẩm quá khác biệt so với những món đồ chơi dựa trên gạch LEGO mà các bậc phụ huynh hiện tại vốn đã quen thuộc từ khi còn nhỏ. Điều đó khiến cho thị trường cảm thấy bối rối và làm doanh số bán hàng

giảm đáng kể. Tệ hơn nữa là quyết định loại bỏ DUPLO. Mặc dù kết quả kinh doanh của DUPLO không được như ý trong vài năm gần đây, nhưng cái chất LEGO mạnh mẽ của DUPLO đã khiến dòng đồ chơi này trở thành thương hiệu đồ chơi bán chạy thứ hai tại châu Âu. Theo tính toán sơ bộ của Nipper, cuộc phiêu lưu mang tên Explore đã tiêu tốn của LEGO 500 triệu DKK (khoảng 65 triệu đô-la). "Explore quả là một thảm họa khôn lường," anh nói. "Đó là thời điểm tồi tệ nhất trong lịch sử của chúng tôi."

Không thể trách những nhà thiết kế mới của Tập đoàn LEGO vì thất bại của dòng đồ chơi Explore. Trên thực tế, các nhà lãnh đạo của công ty đã vấp phải ba sai lầm cực kỳ nghiêm trọng. Đầu tiên, họ đã không đảm bảo các kỹ năng của lực lượng nhân sự mới phù hợp với yêu cầu của công ty. Mặc dù LEGO đã tuyển dụng những nhà phát triển hàng đầu, nổi tiếng với những công trình đồ họa, hoạt họa và phim ảnh 3-D, nhưng không nhiều người trong số đó thực sự nắm vững nghệ thuật sử dụng gạch LEGO để tạo nên những trải nghiệm vui chơi thú vị.

Một trong số các chuyên gia phát triển sản phẩm được tuyển dụng dưới thời Plougmann, người sau này phụ trách Bộ phận Phát triển Kinh doanh của LEGO (LEGO New Business Group) là Paal Smith Meyer nhớ lại: "Tất cả chúng tôi đều muốn trở thành những nhà thiết kế sản phẩm vĩ đại, một Philippe Starck mới" (Philippe Starck là nhà thiết kế người Pháp nổi tiếng với những thiết kế mượt mà, có hệ thống trong lĩnh vực nội thất và đồ gia dụng). "LEGO rất thích tài vẽ vời của chúng tôi. Nhưng không ai bảo với chúng tôi là để giúp công ty mang về lợi nhuận, chúng tôi phải đặt những ý tưởng của mình trong phạm vi LEGO."

Sai lầm thứ hai của công ty đồ chơi Đan Mạch là gần như thiếu hoàn toàn sự phối hợp giữa đội ngũ phụ trách Explore ở Billund và nhóm thiết kế ở Milan, và việc này không chỉ xảy ra một lần duy nhất. LEGO cũng từng không quan tâm đến việc đảm bảo cho những nhà phát triển sản phẩm ở Zowie Entertainment, một công ty LEGO mua lại vào năm 1998, có thể phối hợp chặt chẽ với nhóm thiết kế ở Billund.

Một trong những sản phẩm chính mà LEGO dự định phát triển tại Zowie là KidPad, một loại đồ chơi mà trẻ có thể chơi trò chơi điện tử trên đó bằng cách di chuyển các miếng đồ chơi trước máy quay. Ban đầu, LEGO dự đoán KidPad sẽ mang lại cho họ 500 triệu DKK trong năm đầu tiên. Rốt cuộc, công ty không bán được sản phẩm nào vì KidPad chưa bao giờ được tung ra thị trường. Tương tự là số phận của những mẫu đồ chơi khác cũng do Zowie làm ra. Vào năm

2001, ba năm sau khi mua lại Zowie, LEGO đã phải đóng cửa bộ phận này và cho nghỉ việc hầu hết nhân viên.

Sai lầm thứ ba của công ty là không rút kinh nghiệm sau những thất bại và không thực hiện hành động sửa sai để thiết lập lại chiến lược và sử dụng những nhân tài mới tuyển dụng tốt hơn. Sau khi LEGO chấm dứt dự án KidPad vào mùa thu năm 2000, Ciccolella đã gặp Smith-Meyer nhằm tìm ra nguyên nhân thất bại của dự án. "Anh ấy nói là chỉ có thể gặp tôi trong nửa tiếng đồng hồ," Smith-Meyer nhớ lại. "Và khi gặp nhau xong, chúng tôi không còn nói gì với nhau về dự án đó nữa. Cách nghĩ của anh ấy giống như là: 'Chúng ta cứ tiếp tục thôi. Không có gì cần phải nhìn lại ở đây cả.'" Vì không rút ra bài học kinh nghiệm từ thất bại, nên kết quả là LEGO tiếp tục lặp lại những sai lầm tương tự trong các dự án tiếp theo.

Plougmann hoàn toàn đúng khi kết luận rằng để cạnh tranh trên bình diện toàn cầu, công ty cần phải có một môi trường thiết kế đa dạng về văn hóa. Sự đa dạng sẽ nuôi dưỡng tính sáng tạo; khi những nét tương đồng va chạm với sự khác biệt, tính sáng tạo sẽ từ đó nảy sinh và dẫn đến sự đổi mới tích cực. Trong trường hợp của LEGO, vấn đề xuất hiện khi công ty này không thể phân phối hiệu quả năng lượng và cảm hứng của những nhân tài mới tuyển dụng. LEGO đã dọn đường cho một chuỗi các thay đổi hướng đến sự sáng tạo, nhưng họ lại chưa bao giờ kiểm soát và quản lý nổi sự sáng tạo đó. Kết quả là sự ra đời của một loạt những đổi mới vội vàng nhưng hầu hết đều sai lầm và thất bại.

Hướng đến những thị trường "đại dương xanh". Việc hướng đến những thị trường "đại dương xanh" của LEGO ngày càng trở nên cấp bách bởi một thực tế là gạch LEGO dường như đang mắc kẹt trong một "đại dương đỏ" chật chội và đẫm máu. Khi bằng sáng chế cuối cùng của gạch LEGO hết hạn vào năm 1980, những gã "cá mập" như Tyco Toys và Mega Bloks bắt đầu xâu xé thị phần của Tập đoàn LEGO với những sản phẩm gạch đồ chơi giá rẻ và có mức chiết khấu tốt hơn nhiều so với những bộ đồ chơi của LEGO. Cùng lúc, các chuyên gia tư vấn của LEGO bắt đầu cho rằng những viên gạch đồ chơi đã trở nên lạc hậu và lỗi thời.

"Tất cả những chuyên gia tư vấn bên ngoài đều nói với chúng tôi rằng gạch LEGO đang chết dần chết mòn," Smith-Meyer nói. "Họ nói rằng thế kỷ XXI không còn là thế kỷ của những viên gạch đồ chơi làm bằng nhựa bé nhỏ này nữa. Đó là thế kỷ của kỹ thuật số."

Theo các chuyên gia tư vấn, tương lai của LEGO không còn nằm ở

những viên gạch nữa, mà ở việc khai thác sự phổ biến và đáng tin cậy của thương hiệu LEGO vốn được nhiều người yêu mến. Lời khuyên của họ dẫn đến sự ra đời của chiến lược "đại dương xanh" trong lĩnh vực kỹ thuật số, thông qua việc kết hợp thương hiệu LEGO với thương hiệu Spielberg. Từ đó, sản phẩm bộ dụng cụ làm phim LEGO & Steven Spielberg ra đời.

Đầu tiên, LEGO cho ra mắt sản phẩm được gọi là "xưởng làm phim trong hộp" ở thị trường duy nhất là Mỹ vào tháng Mười năm 2000. Dù được cho là khó có thể trở thành một sản phẩm ăn khách, nhưng những trải nghiệm khi tạo ra một bộ phim hoạt hình tĩnh vật[43] (stop-motion) dường như có một chút hấp dẫn đối với trẻ em Mỹ. Nhờ động lực từ doanh số bán ra tương đối thành công tại thị trường đồ chơi hàng đầu thế giới – khoảng 80 triệu DKK (tức khoảng 10 triệu đô-la) chỉ trong vòng 3 tháng – nên LEGO quyết định tung ra sản phẩm LEGO & Steven Spielberg trên toàn cầu vào đầu năm 2001.

Ý định của công ty là thừa thắng xông lên từ thành công của sản phẩm LEGO & Steven Spielberg tại thị trường Mỹ để biến nó thành một sản phẩm được ưa chuộng trên toàn thế giới. Một chiến lược như vậy hoàn toàn phù hợp với tham vọng mà LEGO từng tuyên bố, đó là trở thành thương hiệu mạnh nhất trong lòng trẻ em và gia đình vào năm 2005. Để đạt được điều đó, LEGO cần tăng gấp đôi doanh số hằng năm vào năm 2005. Do vậy, những dòng sản phẩm hứa hẹn như LEGO & Steven Spielberg cần phải tìm ra thị trường "đại dương xanh" để nhanh chóng trở thành một con cá lớn trong đại dương đó. Tuy nhiên, LEGO đã phạm phải sai lầm là cố gắng nâng tầm bộ sản phẩm mới của họ quá sớm và quá nhanh.

Khi đã bước một chân vào thị trường đại dương xanh, LEGO cố gắng tăng cường hoạt động nhằm biến bộ dụng cụ làm phim LEGO & Steven Spielberg trở thành một dòng sản phẩm phát triển mạnh mẽ. Đầu tiên là bộ dụng cụ làm phim với đầy đủ các yếu tố như gạch LEGO, các minifig, máy quay kỹ thuật số và phần mềm biên tập để dựng phim. Sau đó, LEGO tiếp tục cho ra đời chín bộ dụng cụ bổ sung bao gồm gạch LEGO để xây dựng những phim trường thu nhỏ mới nhưng không kèm theo máy quay và phần mềm biên tập. Ý định của LEGO là tạo ra một môi trường khuyến khích trẻ tiếp tục làm phong phú thêm bộ sưu tập phim ảnh của mình, ngay cả sau khi chúng đã sở hữu bộ dụng cụ đắt tiền có máy quay và phần mềm. Vấn đề là nếu LEGO muốn chín bộ đồ chơi không có camera kèm theo này bán đắt hàng, họ phải mang lại cho trẻ một trải nghiệm xây dựng tuyệt vời. Và họ đã không làm

được điều đó. “Không có camera, quả thật chúng chẳng có gì đặc biệt,” John Sahlertz, người đứng đầu nhóm thiết kế LEGO & Steven Spielberg thừa nhận.

Đồng thời, việc ra mắt sản phẩm LEGO & Steven Spielberg trên toàn thế giới đồng nghĩa LEGO phải chuyển ngữ bảng hướng dẫn sử dụng trò chơi và phần mềm sang 13 thứ tiếng khác nhau. Từ chỗ trình làng duy nhất một bộ dụng cụ làm phim LEGO & Steven Spielberg vào mùa thu năm 2000, họ đã phải phát triển đến 23 phiên bản khác nhau vào đầu năm 2001. Mặc dù bộ dụng cụ làm phim đã mang lại kết quả khá tốt với vai trò một sản phẩm hướng đến thị trường ngách ở Mỹ, nhưng nó vẫn chỉ là một sản phẩm nửa vời trên thị trường thế giới. Vì những bộ đồ chơi không có camera kèm theo không được định vị giá trị thật rõ ràng và hấp dẫn, nên chúng không gây được sự chú ý. Các nhà bán lẻ buộc phải giảm giá những sản phẩm chưa bán được để thanh lý hàng tồn kho. Và như mọi khi, việc phải bán tống bán tháo là dấu hiệu cho sự thất bại của một sản phẩm.

Mỗi sự đổi mới đều có nhịp điệu riêng của nó, nhất là với các mẫu sản phẩm mới, người bán cần phải cân bằng sự dao động trong nhu cầu của khách hàng. Dòng sản phẩm LEGO & Steven Spielberg có thể sẽ thành công nếu LEGO dành thêm thời gian để phát triển bộ sản phẩm gốc trước khi vội vàng phát triển những bộ đồ chơi bổ sung. Nhưng LEGO đã không có chính sách phát triển sản phẩm hợp lý. Vì nóng vội, LEGO liên tục gia tăng số lượng các sản phẩm LEGO & Steven Spielberg được ra mắt, khiến sản phẩm tràn ngập thị trường và làm loãng giá trị của dòng sản phẩm này.

Vì phải gánh vác tham vọng nặng nề của Tập đoàn LEGO, nên bộ dụng cụ làm phim LEGO & Steven Spielberg đã không thể hoàn thành chặng đường hướng tới “đại dương xanh” của nó. Dòng sản phẩm này chìm dần từ năm 2002 và không bao giờ nổi lên nữa. Có thể thấy, ngay cả sự kết hợp đầy sức mạnh giữa hai thương hiệu LEGO và Steven Spielberg cũng không thể cứu vãn cái chết của dòng sản phẩm này.

Trong khi đó, với những nỗ lực hướng đến thị trường “đại dương xanh” khác của LEGO như dòng đồ chơi LEGO Explore và các Trung tâm Giáo dục LEGO, thì những khoản lỗ lớn của dòng đồ chơi LEGO Explore đã vượt quá khoản lời ít ỏi mà các trung tâm giáo dục mang lại. Gần như trong suốt một quý, các trung tâm không thể tiếp tục sinh lời và bị đóng cửa vào năm 2004, cùng năm LEGO ngừng kinh doanh dòng đồ chơi Explore.

Lấy trọng tâm là khách hàng. LEGO đã thể hiện tham vọng tiếp cận và chiếm lĩnh một lực lượng khách hàng hoàn toàn mới: qua một số nghiên cứu, 2/3 số trẻ em thích gắn bó với máy Xbox (và các loại trò chơi điện tử tương tự) hơn là vui chơi cùng đồ chơi xây dựng. Và công ty đã dốc toàn lực để tư duy ngoài giới hạn của gạch LEGO và mở ra một hướng đi hoàn toàn mới, không chỉ với đồ chơi kỹ thuật số mà còn với những loại đồ chơi thông thường mà trẻ có thể dễ dàng lắp ráp, vì những miếng đồ chơi to hơn và chắc chắn hơn. Trên hết, LEGO hướng đến việc phát triển những dòng đồ chơi hấp dẫn có cốt truyện cuốn hút, thể hiện sự đối đầu giữa thiện và ác.

"Trong bộ phận thiết kế, những gì mà chúng tôi thường nghe đó là hãy làm cho đồ chơi trở nên sắc sảo hơn, đen tối hơn," Smith-Meyer nói. "Những cậu bé thích có thêm sự xung đột và mâu thuẫn trong những món đồ chơi."

Theo Plougmann, đa phần áp lực từ việc tạo ra một dòng sản phẩm hấp dẫn, tập trung vào nhân vật, đồng thời đòi hỏi tốn ít công lắp ráp, xây dựng mà vẫn dễ chơi đều đến từ thị trường "luôn có những đòi hỏi rất cao" của LEGO – thị trường Mỹ. "Thị trường Mỹ là nơi những công ty như Walmart, Kmart, Toy 'R' Us và Target thống thị," Plougmann quả quyết. "Người ta nói rằng nếu chúng tôi không làm ra đồ chơi như vậy, chúng tôi sẽ bị đánh bật khỏi kệ hàng."

Kết quả là sự ra đời của dòng đồ chơi mà tôi đã nhắc đến ở phần trước của cuốn sách này, Jack Stone – sự kết hợp giữa những anh hùng hành động như G.I. Joe và Batman. Trên lý thuyết, Jack Stone có vẻ là một chiến thắng của LEGO. Đó là một "thể loại anh hùng mới… người luôn sẵn sàng giải cứu thế giới", như lời giới thiệu trong một mẩu quảng cáo trên truyền hình, hướng đến một thị trường đồ chơi đang ngày càng bị áp đảo bởi những mẫu đồ chơi có cốt truyện. Và đây cũng là một mẫu đồ chơi tiện lợi, nhanh gọn, có thể lắp ráp một cách dễ dàng dành cho hầu hết những đứa trẻ chỉ muốn dùng thời gian để chơi hơn là để sáng tạo. Nhưng khi ra mắt vào năm 2001, nó đã nhanh chóng bị xem là một "sản phẩm tệ hại" – theo lời của Phó Chủ tịch điều hành Mads Nipper. "Nói thẳng rathì… chiếc xe cứu hỏa [của Jack Stone] có lẽ là sản phẩm tôi ghét nhất trong lịch sử của LEGO."

Jack Stone đã thất bại trên 3 phương diện. Thứ nhất, sản phẩm này không đáp ứng trí tưởng tượng của hầu hết những đứa trẻ vốn dửng dưng với gạch LEGO. Jack là một anh hùng hoàn toàn hư cấu, không hề có lịch sử hay bối cảnh xuất thân nào, vì thế trẻ

em không mấy quan tâm đến người anh hùng mà LEGO tạo ra này. Vào năm 2001, trẻ em Mỹ đã đưa những sản phẩm đồ chơi hành động như bộ xe hơi Hot Wheels của Mattel và xe đồ chơi Kawasaki Ninjas của Fisher-Price lên vị trí những sản phẩm bán chạy nhất, còn Jack Stone thậm chí không có nổi một lần vinh danh đáng kể. Thứ hai, để làm ra những mảnh ghép tạo nên Jack Stone, cần có khuôn đúc mới và chi phí để lắp đặt loại khuôn đúc này khá đắt, khiến Jack Stone khó có thể sinh lời ngay cả khi đạt được doanh số bán ra tương đối lớn. Và thứ ba, người anh hùng mới của Tập đoàn LEGO đã khiến cho lực lượng khách hàng cốt lõi của công ty cảm thấy xa lạ với thương hiệu mà họ yêu mến. Những bậc phụ huynh lớn lên cùng gạch LEGO không thể nhận ra bất cứ giá trị vui chơi truyền thống nào như trong câu "vui chơi xây dựng, tự hào sáng tạo" từ nhân vật Jack Stone. Và trên các trang web trên khắp thế giới, một cộng đồng rất có sức ảnh hưởng là những người hâm mộ LEGO trưởng thành (AFOL, viết tắt của chữ tiếng Anh "adult fans of LEGO") không ngừng than thở rằng Jack Stone là bằng chứng rõ ràng hơn của một xu hướng mà họ không hề thích: đó là xu hướng "trẻ con hóa" những chủ đề vui chơi của LEGO, khi mà những trải nghiệm xây dựng đã không còn quá thử thách và không còn giữ được những phẩm chất của LEGO nữa.

Sự dịch chuyển theo hướng đơn giản hóa dòng sản phẩm mới không phải là chuyện ngẫu nhiên. Niels Milan Pedersen, một cộng tác viên thiết kế của dòng đồ chơi Galidor và từng có thời gian làm việc cho dự án Jack Stone, nhớ lại rằng anh và các đồng nghiệp đã được hướng dẫn rất rõ ràng về việc đặt yếu tố hành động và các giá trị vui chơi lên trên hết: "Các nhà quản lý nói với chúng tôi rằng trải nghiệm xây dựng không còn là mục đích chính nữa."

Về lý thuyết, lẽ ra Jack Stone đã thành công. "Tất cả những nghiên cứu, tất cả những luận điểm hợp lý đều ủng hộ nó," Nipper nói. "Một thị phần càng ngày càng lớn của thị trường đồ chơi là những sản phẩm có cốt truyện, vì thế chúng tôi đã đưa cốt truyện vào đó. Và nếu có thể giúp những đứa trẻ không thích xây dựng được vui chơi dễ dàng hơn, tại sao chúng tôi không làm như thế?"

Bất chấp sự đột phá hoàn toàn so với quá khứ của chính công ty, doanh số bán hàng nghèo nàn đã buộc Tập đoàn LEGO phải rút Jack Stone khỏi thị trường chỉ một năm sau đợt ra mắt vào năm 2001. Đây là một trường hợp mà những định hướng trong nội bộ công ty đã rời xa các nguyên tắc nền tảng: sự phát triển, trí tưởng tượng và sức sáng tạo. Đó là những gì tạo nên trải nghiệm vui chơi truyền thống của LEGO. Plougmann và các giám đốc của công ty

có thể đã có những thử nghiệm đúng đắn về những khía cạnh ngoại lệ mà trẻ em và các bậc cha mẹ có thể chấp nhận từ LEGO, nhưng rõ ràng họ đã vượt quá giới hạn cho phép. Jack Stone không chỉ thất bại vì không thể chiếm được một phần nhỏ trong sự yêu thích của 2/3 số trẻ em không thích đồ chơi xây dựng, mà còn vì nó đã quay lưng lại nhóm khách hàng trung thành nhất với thương hiệu LEGO.

Thực hiện những đổi mới có tính đột phá. Vào cuối thập niên 1990, có một cảm giác rất rõ ràng xuất hiện trong cộng đồng yêu thích đồ chơi LEGO, đó là với sự phát triển của trò chơi điện tử cùng máy điện tử cầm tay Game Boy của Nintendo, sản phẩm đã đạt doanh số bán ra hơn 64 triệu sản phẩm trên toàn thế giới vào thời điểm năm 1998, trải nghiệm vui chơi trên nền tảng kỹ thuật số sẽ nhanh chóng vượt qua trải nghiệm xây dựng với gạch LEGO. Dự án Darwin của Tập đoàn LEGO, dự án nhắm đến việc tạo ra một cơ sở dữ liệu thống nhất để dựng mô hình đồ họa tất cả đồ chơi của LEGO dưới dạng 3-D chất lượng cao, chính là bước đi táo bạo nhất của công ty đồ chơi Đan Mạch nhằm đón đầu xu hướng và trở thành công ty đầu tiên tiến vào tương lai của thời đại kỹ thuật số.

Một phần sự ủng hộ của Kristiansen đối với dự án Darwin chắc chắn đến từ tình yêu của ông đối với công nghệ. Kristiansen cũng đã tìm cách để LEGO trở thành một trong hai công ty đầu tiên đồng tài trợ cho Phòng nghiên cứu truyền thông của Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT's Media Lab). Có lẽ người cháu nội của nhà sáng lập LEGO tin rằng tất cả những chiếc siêu máy tính của Công ty Đồ họa Silicon (Silicon Graphics) mà cơ sở dữ liệu khổng lồ của dự án Darwin được cài đặt trong đó sẽ mang lại sự thay đổi mang tính cách mạng cho LEGO và giúp công ty cải cách đột phá mô hình kinh doanh, giống như những gì máy ép phun nhựa đã làm cách đây nửa thế kỷ trước. Và ít nhất, dự án Darwin cũng hứa hẹn sẽ "số hóa" LEGO.

Tóm lại, mục tiêu của dự án Darwin không chỉ là tạo ra những phiên bản ảo có độ phân giải cực cao của đồ chơi LEGO, trong đó logo của công ty có thể được in một cách hoàn hảo lên trên từng chiếc đinh khuy của một viên gạch LEGO ảo y như trên một viên gạch thật, mà còn là tạo ra một nhà kho ảo chứa tất cả các đơn vị đồ chơi LEGO để sử dụng khi cần tạo ra những hướng dẫn xây dựng trên máy tính, trò chơi điện tử, quảng cáo truyền hình, phim hoạt hình và thậm chí là những bộ phim ăn theo.

Xây dựng mô hình đồ họa của toàn bộ thế giới LEGO không chỉ là

một thách thức kỹ thuật khổng lồ mà còn đặt ra những câu hỏi căn bản về bản chất của trải nghiệm vui chơi với LEGO. Liệu những viên gạch ảo có cùng một giới hạn như những viên gạch thật? Các minifig sẽ hoạt động như thế nào trong một thế giới ảo? Một minifig thật không thể uốn khuỷu tay để nâng một ly nước, nhưng liệu một minifig ảo thì sao?

Nhóm dự án Darwin đã thực hiện đầy đủ những bước đi về mặt kỹ thuật và tư tưởng để hiện thực hóa tiềm năng của dự án. Dự án Darwin đã đóng góp vào sự ra đời của LEGO CyberMaster, một loại đồ chơi kết hợp giữa trò chơi điện tử và công nghệ robot, cũng như LEGO Island, phần mềm trò chơi đầu tiên của công ty. Sản phẩm CyberMaster chỉ được bán hạn chế ở châu Âu, Úc và New Zealand. Nhưng trò chơi LEGO Island sau khi được ra mắt vào mùa thu năm 1997 đã bán được 7 triệu bản trên toàn thế giới và đoạt Giải thưởng Thành tựu Tương tác (Interactive Achievement Awards) dành cho Trò chơi gia đình xuất sắc nhất năm vào năm 1998. Nhưng bất chấp những thành công đó, vào năm 1999, Tập đoàn LEGO đã quyết định ngừng tiến hành dự án.

Việc hủy bỏ dự án Darwin chủ yếu là do LEGO đã cố gắng làm quá nhiều thứ quá sớm. Khởi đầu, Darwin là một nhiệm vụ nặng nề về mặt kỹ thuật – mô phỏng những hình dạng phức tạp trong không gian ba chiều là một việc cực kỳ khó. Thử thách đó càng trở nên khó vượt qua hơn vì thiếu sự tập trung. Dự án Darwin cố gắng làm tất cả mọi thứ cho tất cả mọi người, từ tạo ra những phiên bản số hóa của các dòng đồ chơi LEGO cho đến dựng mô hình 3-D của tất cả những đơn vị đồ chơi LEGO. Và cuối cùng, nhóm thực hiện dự án đã chọn sai mô hình dữ liệu để mô phỏng hình dạng của các mảnh đồ chơi LEGO, từ đó buộc phải hủy bỏ mọi công sức của dự án Darwin.

Sự sụp đổ của dự án Darwin vừa là một thất bại về quản lý cũng như kỹ thuật. Dự án Darwin không được nhiều người yêu thích, một phần vì đội ngũ thực hiện dự án được hưởng chế độ riêng nhưng không bình đẳng với phần còn lại của công ty. Vì nhóm dự án làm việc trong một tòa nhà ở ngoại ô Billund, nên họ chưa bao giờ thực sự hòa nhập với những bộ phận khác. Người đứng đầu dự án lái một chiếc Porsche hạng sang, loại xe ít thấy trong sân để xe ở trụ sở Tập đoàn LEGO. Có những tin đồn xuất hiện cho rằng LEGO đang phân phát một cách rộng rãi những chiếc xe hơi đắt tiền để "dụ" các kỹ thuật gia tài năng rời Boston hay Thung lũng Silicon để đến làm việc tại một nơi chán ngắt như Billund. Ngay cả khi những tin đồn đó không đúng sự thật, thì sự thiên vị dành cho nhóm dự án Darwin vẫn hiển hiện rất rõ ràng.

“Bất kể yêu cầu về tiền bạc hay nhân sự, chúng tôi đều được đáp ứng,” người phụ trách bộ phận phần mềm của dự án Darwin, Bjarne Tveskov, nói. “Giống như kiểu: ‘Đây, tấm séc mới đây.’”

Được đãi ngộ là vậy, nhưng dự án Darwin chưa bao giờ nhận được hai thứ mà nó cần nhất từ cấp lãnh đạo của công ty: một định hướng rõ ràng và những lời phê bình, góp ý cần thiết để giúp nó đi đúng hướng. Darwin là “đại bản doanh” của xưởng đồ họa vi tính lớn nhất bán đảo Scandinavia; những nhà thiết kế có thể đeo kính thực tế ảo và “chơi đùa cùng dữ liệu” trong một không gian làm việc cực kỳ hiện đại và có thể hợp tác với nhau qua môi trường ảo. Nhưng họ chưa bao giờ làm ra những công cụ kỹ thuật số mà các bộ phận khác trong tập đoàn có thể tận dụng. Do vậy, họ đã yêu cầu sự hỗ trợ từ một số bộ phận khác. Dự án Darwin khi đó cần một sự điều chỉnh nghiêm túc, nhưng họ đã không nhận được bất kỳ điều chỉnh nào.

Tveskov quả quyết: “Chúng tôi không nhận được những phản hồi cần thiết để kiểm tra thực tế trong quá trình thực hiện dự án. Nói thẳng ra là không có bất kỳ chuyên gia phần mềm nào trong số các lãnh đạo cấp cao hay bất kỳ ai có kiến thức chuyên sâu về công nghệ kỹ thuật số. Không dễ gì đưa ra những phản hồi tốt nếu anh không biết gì về nó.”

Rốt cuộc, dự án Darwin đã thất bại trước chính một bộ phận khác trong công ty là LEGO Media – được lập ra tại London vào năm 1996. Người quản lý LEGO Media, Christian Majgaard, có phương pháp rất khác trong việc phát triển trò chơi vi tính và các trải nghiệm vui chơi trực tuyến khác. Thay vì thực hiện tất cả những nhiệm vụ kỹ thuật nặng nề bên trong công ty, Majgaard muốn hợp tác với các chuyên gia tốt nhất bên ngoài mỗi khi có cơ hội. Chiến lược này đã tỏ ra hiệu quả và bền vững hơn phương pháp tự thân vận động của Darwin. Và vì vậy, vào năm 1999, Tập đoàn LEGO đã lặng lẽ chấm dứt dự án Darwin. Nỗ lực táo bạo nhằm chiếm thị phần của các công ty trò chơi điện tử và thoát khỏi sức cạnh tranh mạnh mẽ từ các công ty đồ chơi khác cuối cùng đã lâm vào ngõ cụt.

Nuôi dưỡng tư duy mở trong đổi mới – Quan tâm đến trí tuệ của cộng đồng. Trong những năm đầu tiên của thập kỷ trước, các chuyên gia phụ trách lĩnh vực kinh doanh mới của Tập đoàn LEGO nhận thấy những công ty thuộc thế hệ Web 2.0 như YouTube, Facebook, Flickr đã bắt đầu khai thác được một nguồn tài nguyên sáng tạo gần như vô tận qua việc khuyến khích cộng đồng đóng góp vào một sản phẩm hay dịch vụ trực tuyến. LEGO

từng rất cẩn trọng trong việc tạo điều kiện để những cộng đồng bên ngoài tham gia đóng góp vào quá trình thiết kế, nhưng họ cũng đã thực hiện một số bước đi khiêm tốn nhằm khai thác những tài năng còn đang ẩn trong cộng đồng. Về cơ bản, LEGO đã kết hợp công nghệ khai thác nguồn lực của cộng đồng với những đặc trưng của phong trào tự thiết kế.

Như chúng ta thấy trong Chương 2, LEGO đã phát triển một chương trình thiết kế trên máy tính tên là LEGO Digital Designer, nhằm hỗ trợ những người hâm mộ LEGO tự hình dung và tạo ra bộ đồ chơi LEGO của riêng mình bằng những viên gạch 3-D. Sau đó họ có thể tải thiết kế của mình lên trên trang web tên là LEGO Factory và nhân viên của LEGO sẽ lắp ráp những mẫu thiết kế này bằng đồ chơi thật, rồi giao cho người đã thiết kế ra chúng. Nếu những người hâm mộ khác thích mẫu thiết kế này, họ cũng có thể đặt hàng qua trang web LEGO Factory. Cách làm này về sau được xem là điển hình của việc sản xuất hàng loạt theo ý khách hàng dựa trên một thiết kế mang tính cá nhân.

Ban đầu, công ty xem LEGO Factory là một trang web tự thiết kế dành cho người hâm mộ trưởng thành, mà theo một số đánh giá, những khách hàng này chiếm đến 20% doanh số của công ty. Nhưng sau khi khảo sát người dùng của trang web này, các chuyên gia tiếp thị của LEGO nhận ra rằng "Nhà máy" (cách gọi tắt của LEGO Factory) cũng có rất nhiều mẫu thiết kế của trẻ em từ 9-10 tuổi. Họ đã đặt lại tên của "Nhà máy" bằng một cái tên nghe dễ hiểu hơn, LEGO Design byMe (LEGO do tôi thiết kế) và mong đợi dịch vụ này sẽ giúp thương hiệu trở nên gần gũi hơn với lượng người hâm mộ hùng hậu bằng cách tạo điều kiện để họ tự thiết kế các bộ đồ chơi độc đáo, có-một-không-hai. Design byMe có thể được xem là sản phẩm đại diện cho một trong những nguyên tắc sáng lập của công ty: tính chân thực. Thay vì làm ra những bộ đồ chơi nhất mực tuân theo sự hình dung của công ty về khách hàng, LEGO đã tìm cách để khách hàng tự tạo ra những bộ đồ chơi phù hợp với tính cách của mình. Design byMe đã giúp họ được thỏa thích sáng tạo để thể hiện bản thân, thể hiện những nhân vật mà họ mong muốn trở thành.

Mặc dù Design byMe đã giúp LEGO tạo ra mối liên kết thân thiết hơn, chân thực hơn với những người hâm mộ, nhưng trên thực tế đó lại là một thất bại về mặt kinh doanh. Ngay cả trong thời kỳ huy hoàng nhất, trang web này chỉ đạt tỷ lệ chuyển đổi[44] thấp hơn 0,5 – có nghĩa là cứ 200 lượt xem thì chưa có nổi một đơn đặt hàng. Lý do khiến tỷ lệ này quá thấp là do mức giá của dịch vụ. Mặc dù tính năng thiết kế của trang web hoàn toàn miễn phí,

nhưng giá của những mẫu thiết kế này lại cao hơn đáng kể so với những bộ đồ chơi LEGO mua ngoài cửa hàng, vì gạch LEGO để làm ra những mẫu này có chi phí cao hơn và LEGO cũng tính phí dịch vụ khoảng 10 đô-la để sản xuất các mẫu hộp riêng và hướng dẫn riêng.

Càng về sau, hệ quả của phong trào tự thiết kế càng khiến cho những nhà lãnh đạo của LEGO đau đầu. Có một số "nhà thiết kế" tại gia vì quá háo hức muốn khoe tác phẩm của mình nên đã đăng lên trang web các mẫu thiết kế liên quan đến bộ phim Gia đình Simpson45, khiến cho công ty đồ chơi Đan Mạch bị Hãng 20th Century Fox, chủ sở hữu của bộ phim nói trên, kiện vì vi phạm bản quyền. Còn một nhóm "nhà thiết kế" tại gia khác đã đăng lên những nội dung không phù hợp, chẳng hạn như một mô hình cơ thể nam giới "quá chi tiết".

Design byMe đã hoạt động trong nhiều năm nhưng không mang lại bất kỳ lợi nhuận nào cho công ty. Tất nhiên, đây không phải là nguyên nhân chính khiến Tập đoàn LEGO đi xuống, nhưng đây lại là minh chứng cho thất bại của LEGO khi tìm cách khai thác nguồn lực của cộng đồng mà phản ứng của cộng đồng lại không như họ mong đợi. Vào tháng Một năm 2012, dịch vụ này cuối cùng cũng bị đóng cửa.

Khai phá toàn diện mọi khía cạnh của đổi mới. Nỗ lực khai phá toàn diện mọi khía cạnh đổi mới của Tập đoàn LEGO, từ hình dung những sản phẩm hoàn toàn không giống LEGO cho đến tìm kiếm những trải nghiệm vui chơi mới, những dịch vụ mới dành cho khách hàng, đáng lẽ đã giúp công ty hoàn thành mục tiêu tăng gấp đôi doanh số hằng năm vào năm 2005. Nhưng hóa ra, chiến lược này suýt chút nữa đã kéo LEGO rơi xuống vực sâu.

Về đổi mới sản phẩm, LEGO đã có Galidor, một dòng đồ chơi nhân vật hành động thuộc thể loại khoa học viễn tưởng. Galidor đã đột ngột phá vỡ những trải nghiệm xây dựng truyền thống của LEGO. Nói ngắn gọn, Galidor có hệ thống xây dựng riêng và gạch LEGO hoàn toàn vắng bóng trong hệ thống này. Và thay vì xây dựng Galidor dựa trên một bộ phim ăn khách trên thế giới, như họ từng làm với bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao, LEGO đã quyết định tự mình làm một loạt phim riêng để quảng bá sản phẩm. Với sự kết hợp giữa một bộ phim khoa học viễn tưởng hấp dẫn và một chủ đề cực kỳ mới mẻ từ LEGO, Galidor dường như sẽ tạo ra một cơn sốt đồ chơi mới trên toàn thế giới.

Plougmann và Kristiansen không phải không nhận ra những rủi

ro của Galidor. Trên thực tế, tỷ lệ đồ chơi nhân vật hành động thành công về mặt thương mại chỉ là 1/5. Nhưng vào thời điểm năm 2001, LEGO đã có thành công khiến nhiều người ngạc nhiên với dòng đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao và LEGO cũng vừa cho ra mắt thị trường Bionicle, những nhân vật hành động lắp ráp được dựa trên một tác phẩm khoa học viễn tưởng, giống như Galidor. Với những thắng lợi của hai dòng đồ chơi Chiến tranh giữa các vì saovà Bionicle, LEGO hoàn toàn tự tin rằng họ có thể đánh bại tỷ lệ nói trên với Galidor. "Chúng tôi rất tự tin," người phụ trách việc phát triển Galidor là Jacob Kragh nhớ lại. "Chúng tôi nghĩ mình có thể vượt qua mọi thách thức."

Kragh và nhóm của anh đã thử nghiệm Galidor và cốt truyện của dòng đồ chơi này trong một số nhóm trẻ em; sự yêu thích của những cậu bé đối với các thiết kế mẫu đã khiến LEGO kết luận rằng Galidor sẽ thành công. Điều họ chưa thể biết được là liệu loạt phim xây dựng dựa trên Galidor có thu hút sự chú ý của trẻ hay không. Thomas Lynch, nhà sản xuất phim đến từ Hollywood, người chịu trách nhiệm sản xuất loạt phim Galidor, trước đây đã từng ghi dấu ấn trong loạt chương trình dành cho thiếu nhi ăn khách và tờNew York Times đã phong cho ông biệt danh "David E. Kelley của các chương trình truyền hình thiếu niên"46. Nhưng, bộ phimGalidor: Người bảo vệ vũ trụ, được phát sóng hai mùa trên kênh Fox Kids, chẳng khác gì một công trình cẩu thả, giống một mẩu quảng cáo kéo dài hơn nửa giờ chỉ để tiếp thị cho dòng sản phẩm mới. "Chúng tôi kinh ngạc chẳng thốt nên lời khi xem tập đầu tiên," một trong những nhà thiết kế dòng sản phẩm Galidor là Niels Milan Pedersen nhớ lại. "Bộ phim đó dở tệ."

Trong khi đó, Andrew Black, người về sau đứng đầu chi nhánh ở Mỹ của LEGO, thì lại rất thích thú với Galidor. Anh yêu cầu nhóm bán hàng của mình tăng dự báo doanh số của Galidor lên và chuẩn bị hàng dự trữ cho các kênh bán hàng. Nhưng Kragh thì bắt đầu lo sợ rằng anh và cả nhóm thực hiện dự án đã khiến cho các nhà lãnh đạo của tập đoàn hào hứng quá mức về tiềm năng của Galidor. "Chúng tôi không thoải mái khi thấy dự báo doanh số tăng lên," Kragh thừa nhận. "Chúng tôi đã trao đổi khá nhiều [với các lãnh đạo của tập đoàn] về Galidor. Nhưng họ không hoàn toàn nghe chúng tôi. Hơn nữa, đến nước này chúng tôi cũng không thể bàn lùi. Tất cả những gì liên quan đến Galidor đều trở thành ưu tiên số một."

Khi loạt phim chiếu trên truyền hình thất bại, Galidor cũng dần đánh mất chỗ đứng. Các cửa hàng bán lẻ đã lỡ đặt hàng, nên không còn cách nào khác ngoài giảm giá sâu mới mong bán được

hàng. Chỉ một năm sau khi ra mắt, Galidor trở thành một sản phẩm bị lãng quên. LEGO sau đó đã tổng kết lại và gọi Galidor là dòng sản phẩm ế ẩm nhất trong lịch sử công ty. Plougmann, người quyết định "bật đèn xanh" cho dự án Galidor, tỏ ra bối rối khi nói về quyết định của mình: "Tôi vẫn không hiểu tại sao chúng tôi lại không hủy dự án đó ngay từ đầu."

Trên thực tế, những lý do để LEGO lao vào dự án Galidor ban đầu đều tích cực. LEGO chắc chắn không thể bắt kịp sự thay đổi đến chóng mặt của ngành đồ chơi nếu chỉ tiếp tục tạo ra các chủ đề truyền thống như Space và Castle. Lặp lại thành công của quá khứ không thể khiến LEGO vượt lên các đối thủ – những công ty đang tấn công các lĩnh vực kinh doanh mới mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Để là kẻ đầu tiên chạm ngõ tương lai, LEGO cần phải tạo ra nhiều cái mới hơn đối thủ. Và khi chúng ta nói đến Bionicle, dòng đồ chơi đầu tiên hoàn toàn dựa trên trí tưởng tượng của những con người trong tập đoàn LEGO, một sản phẩm ăn khách trên toàn thế giới chỉ trong năm đầu tiên xuất hiện, thì tại sao một sản phẩm hư cấu tương tự – những nhân vật hành động có thể lắp ráp được – lại không thể thành công như vậy?

Bên cạnh thất bại của loạt phim Galidor, một sai lầm lớn khác của LEGO là đã quá nóng vội khi đổi mới. Thay vì để các nhà thiết kế có nhiều thời gian hơn để phát triển, thử nghiệm tập trung và điều chỉnh các mẫu sản phẩm Galidor, LEGO đã cố đẩy sản phẩm ra thị trường quá sớm vì họ thấy Bionicle thành công, nhưng lại không hiểu rõ tại sao lại thế. Trẻ em chẳng mấy thích thú với Galidor khi chúng đã có Bionicle. "Nếu chúng tôi chờ thêm vài năm nữa để hoàn thành Galidor, chúng đã chẳng dở hơi như vậy," Nipper nói. "Điều ngu ngốc nhất là chúng tôi đang sản xuất Bionicle và ra mắt Galidor gần như cùng lúc."

Nỗ lực nhằm tạo ra những trải nghiệm và dịch vụ mới dành cho khách hàng của công ty thông qua các công viên LEGOLAND và các cửa hàng mang thương hiệu LEGO cũng phản tác dụng khi làm thâm hụt tài chính của LEGO. Plougmann từng tin rằng khai trương một công viên mới trong mỗi giai đoạn từ 2-3 năm và mở 300 cửa hàng sẽ đưa LEGO lên vị trí số một trong thế giới đồ chơi. Nhưng những cựu quản lý của LEGO như Peter Eio một lần nữa khẳng định rằng sự nóng vội đã biến cả hai sáng kiến đó trở thành những sáng kiến tồi tệ.

"Thành công của bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao đã khiến Plougmann hưng phấn và nghĩ rằng đã đến lúc mở rộng LEGO ra nhiều lĩnh vực khác," Eio nói. "Nhưng thay vì nghiên cứu và thảo

luận về từng dự án một, công ty đã vội vã làm nhiều thứ nhất có thể. Tất cả đều nhằm xây dựng thương hiệu, nhưng có nhiều yếu tố tiêu cực mà chúng tôi phải vượt qua."

Trong số những thử thách khó khăn nhất có cả việc khắc phục nỗi lo sợ của những đối tác bán lẻ đang hợp tác cùng LEGO vì họ e ngại rằng những cửa hàng LEGO sẽ chiếm mất thị phần của mình. Eio nhớ lại khi anh khai trương cửa hàng đầu tiên, Trung tâm Trí tưởng tượng LEGO, tại khu mua sắm Mall of America, thì Charles Lazarus, người sáng lập chuỗi cửa hàng Toys "R" Us, đã hẹn gặp anh. "Anh đang mở cửa hàng để cạnh tranh với tôi," Lazarus phủ đầu Eio. Nhưng trên thực tế, Eio đã chứng minh bằng số liệu rằng sau một năm Trung tâm Trí tưởng tượng LEGO đi vào hoạt động, doanh số của cửa hàng Toy "R" Us gần nhất tại Bloomington, Minnesota đã tăng lên 25%. Rõ ràng là sự xuất hiện của Trung tâm Trí tưởng tượng LEGO đã tạo ra "hiệu ứng lan tỏa47" đến cửa hàng của Toy "R" Us. Đến lúc này, Lazarus "dường như thoải mái hơn khi biết rằng chúng tôi không làm ảnh hưởng đến việc kinh doanh của ông ta," Eio nói.

Nhưng với các nhà bán lẻ, việc LEGO mở hàng trăm cửa hàng chẳng khác nào một hồi chuông báo động khẩn cấp. Ngay cả trong nội bộ tập đoàn, dự án này cũng gây ra sự hồ nghi. "Cho đến lúc đó, các cửa hàng không được thành công cho lắm và bị xem là một cuộc phiêu lưu quá tốn kém," Knudstorp nói – khi việc đầu tiên anh được giao tại LEGO là xem xét lại toàn bộ lĩnh vực kinh doanh cửa hàng. "Quan trọng nhất là những cửa hàng này thực sự đe dọa mối làm ăn với ngành bán lẻ của công ty."

Đối với các công viên, LEGO thiếu cả tư duy quản lý lẫn nguồn tài chính dồi dào để đảm bảo thành công của những dự án này. Mặc dù công viên LEGOLAND ở Billund vẫn sinh lời, nhưng các công viên mới mở tại California và Đức lại nhanh chóng thua lỗ nặng. Mỗi công viên như vậy cần 1,5 tỉ DKK để xây dựng và ngay trong năm đầu đã mang lại cho LEGO khoản lỗ 300 triệu DKK/công viên. "Các công viên này tiêu tiền như nước mà họ vẫn muốn xây thêm," Jesper Ovesen, Giám đốc tài chính gia nhập LEGO vào cuối năm 2003, nhớ lại. "Điều đó thật điên rồ."

Dù điên rồ hay không thì LEGO cũng đã thực sự khai phá toàn diện mọi khía cạnh của đổi mới. Nhưng tầm nhìn của công ty quá thiển cận đến nỗi không nhìn ra những lời cảnh báo hết sức rõ ràng rằng đánh cược số phận của một sản phẩm ưu tiên hàng đầu (Galidor) vào một loạt phim chưa được kiểm nghiệm là quá nguy hiểm, đồng thời ảo tưởng về khả năng của các nhà quản lý, cho

rằng họ có thể phụ trách hệ thống bán lẻ và các công viên cùng một lúc. LEGO đã quên rằng để khơi mào cho những đổi mới nhiều tham vọng, họ cần phải giảm thiểu rủi ro bằng việc thực hiện những bước đi tuần tự và không ngừng học hỏi từ những gì đã làm.

Xây dựng văn hóa đổi mới trong doanh nghiệp. Theo hầu hết mọi tiêu chuẩn, những cơ chế của Tập đoàn LEGO đã tạo ra một mảnh đất màu mỡ để gieo trồng những nhân tố đổi mới, từ đó làm nảy sinh những dự án táo bạo khiến người khác kinh ngạc. Nhưng từ quan điểm quản trị đổi mới, Plougmann và nhóm các nhà điều hành của ông tỏ ra quá thỏa mãn với những công cụ nửa vời. Họ chưa bao giờ áp dụng một phương pháp có khả năng mang lại lợi nhuận vào tất cả những sự đổi mới mình thực hiện. Ví dụ:

- Vì nhận ra họ không thể đưa những tài năng thiết kế đến Billund, họ đã tìm cách mang Billund đến với những tài năng đó bằng cách tổ chức các nhóm dự án nhỏ trên khắp thế giới. Nhưng họ chưa bao giờ liên kết chặt chẽ những nhóm thiết kế ở xa với các bộ phận phát triển sản phẩm chính của công ty. Kết quả là những nhóm dự án bên ngoài trở nên bơ vơ, phải tự mình gánh vác những dự án không liên quan mấy đến trách nhiệm của các nhóm thiết kế chính ở Billund.
- Mặc dù các nhà lãnh đạo của Tập đoàn LEGO đã khuyến khích, thậm chí là đề cao sự mạo hiểm, nhưng họ lại không bao dung với thất bại, một kết quả rất thường xảy ra. Như chúng ta đã thấy khi Ciccolella từ chối bàn luận với người phụ trách về những sai lầm của dự án KidPad, rõ ràng là thay vì học hỏi từ thất bại, LEGO chỉ đơn giản gạt chúng sang một bên và tiếp tục tiến hành những dự án mới.
- Để vay mượn một câu nói đã trở thành câu cửa miệng ở Apple, Plougmann và cấp dưới của ông đã yêu cầu mọi người phải "nghĩ khác" (think different) và thoát khỏi những lối mòn trong tư duy. Trẻ em muốn vui chơi chứ không muốn xây dựng hay lắp ráp. Gạch LEGO bị loại bỏ; sự hấp dẫn và sắc sảo bắt đầu tham gia vào cuộc chơi. "Mới và khác biệt" tốt hơn là "lặp lại những điều tương tự". Nhưng khi mọi người phản bác lại những điều đó và đặt câu hỏi, chẳng hạn như, liệu có thực sự sáng suốt khi loại bỏ một thương hiệu được ưa chuộng như DUPLO hay không, thì các lãnh đạo của công ty ra lệnh cho những người đặt câu hỏi: "Cứ thế mà làm." Khi làm như vậy, họ đã tự mình đốt bỏ một nguyên lý cốt lõi nhất của bất kỳ nền văn hóa đổi mới nào: sự tự do nêu lên ý kiến trái chiều.

Poul Plougmann và nhóm của ông không phải là những nhà điều hành đầu tiên trong lịch sử chối bỏ nguyên tắc bất đồng ý kiến trong một tập thể. Có một điều chắc chắn là đôi khi, LEGO cũng cần những cá nhân có tiếng nói mạnh mẽ để thay đổi nét văn hóa rất riêng biệt của công ty này. Có thể nói, Plougmann là một người dám nghĩ lớn, làm mạnh. Và một số sự đổi mới có lẽ đã diễn ra tốt đẹp nếu LEGO có định hướng đúng và tập trung hơn vào những đổi mới này:

- Động lực đằng sau dự án LEGO Explore – nuôi dưỡng sự sáng tạo của trẻ em từ 3-5 tuổi – có thể đúng đắn hoặc không, nhưng việc ban quản trị của công ty thiếu khả năng định vị giá trị của thương hiệu LEGO Explore cũng như không thể tổ chức phối hợp hiệu quả giữa các nhóm thiết kế ở Milan và Billund rốt cuộc đã giết chết dòng sản phẩm này.
- Đã có những nhu cầu rất rõ ràng và cấp bách nhằm giúp LEGO chuyển những viên gạch thật của mình thành gạch "ảo", nhưng các nhà lãnh đạo công ty đã thất bại khi bảo bọc quá mức nhóm dự án Darwin nhưng không thể kết hợp hiệu quả dự án này với phần còn lại của công ty.
- LEGO gần như đã tìm ra được một thị trường mới chưa được khai thác, nhưng họ chưa có cơ chế phản hồi hữu hiệu để biết khi nào thì nên ngừng một dự án còn nhiều lỗi trước khi đưa ra thị trường (Jack Stone) và thiếu một tầm nhìn bao quát để điều chỉnh lại hướng phát triển của những dòng sản phẩm tuy đang gặp rắc rối nhưng vẫn có nhiều triển vọng (Galidor).
- Trên hết, LEGO đã tỏ ra nóng vội và tự phát khi thực hiện vô số những đổi mới. Cứ mỗi 2-3 năm, họ lại khai trương một công viên LEGOLAND và vào năm 2005, công ty mở 300 cửa hàng LEGO mới. Những dự án này khiến công ty đồ chơi Đan Mạch phải dốc toàn lực và nhiều dự án tốn kém khác đã khiến bộ máy quản lý của LEGO phải trả giá đắt, làm thâm hụt nghiêm trọng tài chính của công ty.

Cuối cùng, việc áp dụng sai lầm và nóng vội 7 chân lý của sự đổi mới suýt nữa đã khiến LEGO phá sản. Các nhà lãnh đạo của công ty luôn nhiệt liệt chào đón những tài năng thiết kế mới nhưng lại không định hướng để sự đóng góp của họ đáp ứng được nhu cầu thực sự của LEGO. Họ đề cao sự sáng tạo nhưng lại không phân phối và điều chỉnh sự sáng tạo sao cho hợp lý. Rồi họ hối hả lao vào những thị trường mới nhưng lại không có sự tập trung cần thiết để đảm bảo sự đổi mới sẽ mang lại những phần thưởng to lớn như mong đợi. Kết quả mà LEGO nhận được là sự đổi mới vội vàng, hấp tấp và rốt cuộc nó trở thành lời nguyền khiến cả công ty

lao đao.

Vào cuối năm 2003, cuối cùng thì các nhà lãnh đạo của Tập đoàn LEGO cũng chịu thừa nhận rằng thành công rực rỡ của sản phẩm LEGO Chiến tranh giữa các vì sao chỉ là "một lớp trang điểm đậm" che đi những nhược điểm cố hữu trong lĩnh vực kinh doanh chính của công ty. Vào tháng Mười một cùng năm, mọi thứ đã rõ ràng như ban ngày khi toàn bộ phấn son trôi tuột theo dòng nước. Không có bất kỳ bom tấn Chiến tranh giữa các vì sao nào được trình chiếu, LEGO không thể lặp lại mức tăng trưởng doanh số bùng nổ như trước và tình hình kinh doanh của công ty bắt đầu tuột dốc thê thảm.

Tất nhiên, LEGO biết rằng sẽ không có phần phim mới nào của loạt phim Chiến tranh giữa các vì sao ra rạp cho đến tận năm 2005 và dự đoán sự sa sút sẽ còn kéo dài trong thời gian tới. Nhưng cấp lãnh đạo của công ty vẫn tin rằng các dòng sản phẩm mà họ đã đặt rất nhiều tâm huyết vào đó – Galidor, Jack Stone và Explore – sẽ góp phần cứu vãn tình hình. Những thất bại liên tiếp và tiêu tốn nhiều tiền của đã đổ thêm dầu vào ngọn lửa đang bao trùm lấy công ty đồ chơi lừng lẫy bậc nhất thế kỷ XX. Tệ hơn nữa, sự thiếu năng lực trong việc theo sát các dự án đầy tham vọng mà công ty đang tiến hành – phim truyền hình, trò chơi điện tử, cửa hàng bán lẻ và các công viên LEGO – càng khiến ngọn lửa bùng lên dữ dội.

Khi năm 2003 gần kết thúc, Plougmann thừa nhận với các nhân viên của mình trong một tập san xuất bản vào tháng Mười một rằng năm 2003 sẽ là một năm "kinh khủng hơn nhiều" so với dự đoán ban đầu. Ông kêu gọi đội ngũ nhân viên của LEGO "tiếp tục nỗ lực hơn" và nhấn mạnh: "Một cú hích vào cuối năm có thể cải thiện tình hình của chúng ta." Nhưng có lẽ không nhiều người tin vào Plougmann. Khi cả công ty hướng đến mùa Giáng sinh, vụ mùa cực kỳ quan trọng, một bầu không khí ảm đạm trùm lên trụ sở tại Billund của LEGO. "Tôi không biết diễn tả tình hình tồi tệ khi đó như thế nào," Niels Milan Pedersen nhớ lại. "Có một nỗi lo hiển hiện, đó là LEGO sẽ chẳng thể duy trì nổi thêm một năm nữa."

Đằng sau sự u ám đó, Kristiansen và một số cấp dưới mà ông rất tin cậy đã khởi động một nỗ lực sống còn để cứu công ty. 2 tuần trước Giáng sinh, Knudstorp được triệu tới một cuộc họp với Kristiansen, Giám đốc tài chính Jesper Ovesen và Chủ tịch Mads Øvlisen. Chủ nhân của Tập đoàn LEGO yêu cầu Knudstorp và Ovesen vạch ra một kế hoạch giải cứu và đề nghị đội ngũ quản trị

phải tìm cách đưa công ty thoát khỏi tình trạng dầu sôi lửa bỏng. Plougmann và Ciccolella sẽ bị bãi nhiệm (việc sa thải họ được thông báo vào đầu tháng Một năm 2004). Kristiansen quay lại vị trí Giám đốc điều hành. Nhưng trong một sự sắp đặt không công khai, Kristiansen quyết định để Jørgen Vig Knudstorp tiếp quản việc quản lý những hoạt động hằng ngày của Tập đoàn. Đó là một quyết định bất thường và có lẽ là một canh bạc của người thừa kế LEGO. Tương lai của công ty đồ chơi hàng đầu Đan Mạch, một công ty vừa bước qua thập niên thứ tám trong lịch sử của mình, giờ đây được đặt vào tay một cựu tư vấn viên, người mới đến Billund làm việc chưa đầy 2 năm.

LEGO đã phải đối mặt với nhiều thách thức đến nỗi Knudstorp không thể tìm ra một chiến lược có khả năng đảo ngược tình thế trong suốt hơn một năm trời. Thế nhưng, ngay từ đầu, Knudstorp hiểu rằng nếu không nhanh chóng nắm vững ít nhất 2 trong số 7 chân lý của sự đổi mới sau đây – "xây dựng văn hóa đổi mới" và "lấy khách hàng làm trọng tâm" – LEGO sẽ không có bất kỳ cơ hội nào để thoát khỏi bóng tối.

LEGO có một môi trường làm việc theo kiểu "cái gì cũng được chấp nhận", trong đó mọi người đều được khuyến khích tư duy vượt ra ngoài giới hạn của những viên gạch truyền thống và các nhà quản lý luôn được đặt kỳ vọng sẽ thâm nhập những thị trường vốn chưa có sự liên kết gần gũi với thương hiệu của công ty. Chính điều đó gần như đã khiến công ty này sụp đổ. Kết quả là Knudstorp và các lãnh đạo khác của công ty phải tìm cách định hình một môi trường làm việc dựa trên hiệu quả, trong đó có sự cân bằng giữa một bên là đam mê, sáng tạo với một bên là tính kỷ luật và sự tập trung. Chỉ khi đó, tỷ lệ ý tưởng hướng đến những sản phẩm mang lại lợi nhuận mới tăng lên.

Dưới thời Plougmann, LEGO đã vội vàng tìm cách thu hút một số lượng lớn trẻ em vốn không quan tâm đến gạch LEGO mà chỉ quan tâm đến trò chơi điện tử và đồ chơi hành động. Kết quả mà họ đạt được vô cùng tệ hại. Để tồn tại, LEGO buộc phải thay đổi trọng tâm, quay lại với những cô bé cậu bé yêu thích trò chơi xây dựng cùng gạch LEGO. Nhưng như vậy là chưa đủ. LEGO vẫn cần tìm thêm những phương pháp mới để thâm nhập sâu hơn vào đời sống của những đứa trẻ yêu mến thương hiệu của mình và học cách quan sát thế giới qua đôi mắt chúng. Nếu LEGO không định hướng lại, tập trung vào những khách hàng quan trọng nhất, cốt lõi nhất, thì việc hồi sinh lại dòng sản phẩm chủ lực của họ sẽ trở nên khó khăn hơn rất nhiều.

LEGO đã tỏ ra vụng về và lúng túng trong nỗ lực đầu tiên nhằm làm chủ 7 chân lý của sự đổi mới. Lần này, khi tương lai của toàn thể công ty đang trong cảnh "chỉ mành treo chuông", LEGO không còn cách nào khác là phải tìm ra câu trả lời đúng. Nếu không, họ sẽ không còn cơ hội nào khác.

Phần II.
LÀM CHỦ

7 chân lý của sự đổi mới và chuyển đổi LEGO

Chương 4
XÂY DỰNG VĂN HÓA ĐỔI MỚI

Quay về những giá trị cốt lõi

Chúng tôi muốn phá vỡ văn hóa của quá khứ.

– Jorgen Vig Knudstorp, CEO của Tập đoàn LEGO

Dù Knudstorp đã dự đoán chính xác tình trạng suy sụp của Tập đoàn LEGO trong phần trình bày trước ban giám đốc, nhưng anh vẫn gặp nhiều thách thức khi cố dự đoán nguyên nhân tại sao công ty lại tuột dốc thê thảm như vậy trong vài tháng đầu năm 2004. Anh biết mình không thể giúp LEGO tìm lại đà tăng trưởng như trước nếu không hiểu tận gốc những nguyên nhân căn bản khiến cho một gã khổng lồ trong ngành đồ chơi như LEGO có thể lạc lối nhanh đến khó tin như vậy.

Câu hỏi hóc búa này tiếp tục khiến Knudstorp mất ăn mất ngủ khi anh hạ cánh lúc nửa đêm xuống Amsterdam sau một chuyến bay dài từ New York. Trên máy bay, anh tình cờ ngồi cạnh Chris Zook, một đối tác đang làm việc tại công ty tư vấn chiến lược Bain & Company và là tác giả của cuốn sách Profit from the Core (tạm dịch: Lợi nhuận từ cốt lõi). Trong cuốn sách, Zook đưa ra quan điểm rằng một sự tăng trưởng bền vững và mang lại lợi nhuận sẽ xuất hiện khi công ty tập trung phát triển các sản phẩm cốt lõi dành cho một phân khúc khách hàng được xác định rõ ràng. Zook cũng cho rằng các công ty cần phải cực kỳ thận trọng khi lập kế hoạch và mở rộng sang những lĩnh vực liên quan hay có quan hệ mật thiết với ngành kinh doanh chính, chẳng hạn như các kênh phân phối mới, các chuỗi giá trị mới, công nghệ mới hay những dòng sản phẩm mới. Nếu đa dạng hóa quá nhiều trong một khoảng thời gian quá ngắn, kết quả sẽ không bao giờ tốt đẹp như mong muốn.

Trong lúc Zook giải thích luận điểm của mình, Knudstorp bắt đầu nhìn lại tất cả những ngành kinh doanh đa dạng mà LEGO đã tham gia trong thập niên gần nhất: phần mềm (trò chơi vi tính và bộ dụng cụ làm phim LEGO & Steven Spielberg), mô hình giáo dục (Trung tâm Giáo dục LEGO), phụ kiện thời trang (phụ kiện dành cho trẻ em mang thương hiệu LEGO), đồ chơi cho bé gái (búp bê LEGO), truyền thông (sách, tạp chí, truyền hình)… cùng với đó là ba công viên LEGOLAND và mục tiêu 300 cửa hàng LEGO. Bất chấp tất cả những nỗ lực mở rộng và thử nghiệm đó, hầu hết các dự án đầy tham vọng trên đã kết thúc trong cay đắng. Trên thực tế, số lượng những chuyến mạo hiểm nhằm thâm nhập vào các thị trường mới của LEGO gần như tỷ lệ thuận với số dự án thua lỗ của họ.

Khi nghĩ lại về những dự án đủ mọi thể loại mà công ty đã tham gia, Knudstorp dần dần nhận ra nguyên nhân căn bản dẫn đến sự suy sụp của Tập đoàn LEGO nằm ở sự nóng vội trong việc tìm cách tạo ra những sản phẩm khác biệt và hấp dẫn. “Chris nói rằng nghiên cứu của anh ấy cho thấy nếu một công ty thực sự vững mạnh trong một lĩnh vực kinh doanh chính, thì cứ mỗi 5 năm, công ty đó có thể mở rộng sang một lĩnh vực kinh doanh mới,” Knudstorp hồi tưởng lại cuộc trò chuyện với Chris Zook. “Khi anh ấy nói ra điều đó, tôi nghĩ rằng chúng tôi dường như đã hiểu nó theo cách ngược lại. Mỗi năm, chúng tôi lại tìm cách mở rộng thêm năm ngành kinh doanh mới. Thế là chúng tôi đột nhiên phải quản lý quá nhiều thứ mà mình không hiểu. Chúng tôi không có đủ năng lực và không thể bắt kịp tình hình.”

“Thử nghiệm và đa dạng hóa không sai,” anh nói tiếp. “Nhưng vấn đề là hệ thống quản trị cần duy trì được sự thống nhất. Đồng thời, chúng tôi cũng không có bất kỳ hướng dẫn tổng thể nào cho tất cả quá trình đổi mới này.”

Knudstorp biết rằng nếu LEGO muốn thoát khỏi tình thế hiện tại, thì văn hóa của công ty, bao gồm mục tiêu, niềm tin, tất cả mọi lề thói và phong cách làm việc, cần phải đề cao giá trị của tính kỷ luật và sự tập trung ngang bằng với sự sáng tạo. Chỉ như vậy công ty mới tạo ra cái mới liên tục mà vẫn duy trì được “chất” của thương hiệu LEGO. Mục tiêu của Knudstorp là nuôi dưỡng một nền văn hóa trong đó những người phát triển sản phẩm và bán sản phẩm được trao quyền tự chủ nhiều hơn, để họ có thể tự mình hình dung điều gì vừa thích hợp nhất với LEGO, vừa mang lại kết quả cao nhất. Họ sẽ vừa có sự tự do để làm ra những gì phù hợp nhất cho trẻ em, vừa có cảm hứng để làm ra những sản phẩm mang về lợi nhuận.

Nhưng, ít nhất là trong tương lai gần, việc tái thiết văn hóa của công ty để tạo điều kiện cho sự đổi mới bền vững, đồng thời mang lại lợi nhuận phát huy sẽ là một thách thức vô cùng lớn. Trước hết, bộ sậu lãnh đạo gồm ba người là Kristiansen, Knudstorp và Jesper Ovesen sẽ phải chèo lái LEGO trong tình cảnh "không còn gì để mất" nhằm thoát khỏi đêm đen. Vào tháng Một năm 2004, trong một bài báo có tựa đề rất ngắn gọn: "Plougmann và Ciccolella rời khỏi LEGO", Tập đoàn LEGO đã thông báo những thay đổi sâu sắc ở các vị trí cao nhất. Trong một buổi họp báo, đại diện của công ty đã phát biểu: "Do khoản thâm hụt tài chính dự kiến khoảng 1,4 tỷ DKK (tương đương 225 triệu đô-la) của Công ty LEGO," Kjeld Kirk Kristiansen sẽ quay lại quản lý những hoạt động hằng ngày của công ty, "với sự hỗ trợ" của Knudstorp và Ovesen. Sau giai đoạn mất phương hướng dưới thời Plougmann với những nỗ lực đổi mới không thành công và gây ảnh hưởng nặng nề lên tập đoàn, người ta không biết LEGO sẽ làm thế nào để tái thiết văn hóa của mình khi có tới ba nhân vật chịu trách nhiệm cao nhất cho những nỗ lực sắp tới.

Nhưng có một điều đáng ngạc nhiên là dù LEGO đang đối mặt với nguy cơ sụp đổ, rất nhiều nhân viên đã tìm cách gặp gỡ và bắt tay chúc mừng bộ máy lãnh đạo mới với sự tin tưởng tuyệt đối.

Poul Plougmann không còn được nhiều người yêu mến ở thời điểm ông rời khỏi LEGO. Dù hơi cảm tính, nhưng thực tế là với khuôn mặt đậm chất Bắc Âu cùng mái tóc trắng bù xù, đi kèm một sự thật là Plougmann từng cho cả nghìn nhân viên ra đường vào năm 1998, nên nhiều nhân viên LEGO đã gán cho ông biệt danh "Ngài Chết chóc" (Mr. Death). Trong khi đó, Kristiansen, cháu nội của người sáng lập LEGO, lại được ca ngợi sẽ là cứu tinh của công ty. Sau khi nghe tin về những thay đổi trong bộ máy lãnh đạo, một nhà thiết kế trong công ty đã rất phấn khởi và lập tức dùng Photoshop để ghép mặt của Kristiansen vào tấm poster phim Chúa tể những chiếc nhẫn: Sự trở về của nhà vua. Vài giờ sau thông báo, những bản sao của tấm poster nói trên đã tràn ngập khắp hành lang của trụ sở LEGO. Trong một cuộc gặp mặt diễn ra tại Tòa thị chính Billund trong ngày hôm đó, các nhân viên đã chào đón sự trở lại của Kristiansen. Nhưng dù vị vua đã giành lại ngai vàng, triều đình của ông vẫn bị bao trùm bởi sự lo lắng cho tương lai của "đế chế" LEGO. Không cần đến lời nói, sự lo sợ của tất cả mọi người đã đặt ra ba câu hỏi không thể tránh khỏi đối với mọi nỗ lực nhằm xoay chuyển tình thế: Liệu chúng ta có làm được không? Ai sẽ thực sự gánh vác trọng trách? Và rốt cuộc chiến lược của chúng ta là gì?

Và những câu trả lời mà bộ máy lãnh đạo mới của công ty đưa ra để giải đáp ba câu hỏi trên cũng rất thẳng thắn và chân thành.

Liệu chúng ta có làm được không? Khi năm 2003 sắp sửa chấm dứt và tình trạng thua lỗ vẫn không có dấu hiệu dừng lại, Plougmann đã mô tả tình trạng khó khăn của công ty trong một cuộc phỏng vấn với tờ báo Đan Mạch Boersen bằng những từ ngữ như "tình hình xấu hơn dự kiến", "khá thê thảm". Nhưng tình trạng của Tập đoàn LEGO thậm chí còn tệ hơn những gì Plougmann thừa nhận. Có thể nói, công ty gần như sắp sụp đổ.

Vào cuối năm 2003, doanh số của Tập đoàn LEGO đã giảm hơn 30% so với cùng kỳ năm trước và họ cũng đánh mất vị thế dẫn đầu ở mọi thị trường trọng yếu. LEGO phải vận hành trên dòng tiền âm lên đến khoảng 1 tỷ DKK (160 triệu đô-la) và nợ khoảng 5 tỷ DKK (800 triệu đô-la). Mặc dù năm 2003 đã mang lại khoản thâm hụt tài chính lớn nhất trong lịch sử tập đoàn, nhưng năm 2004 hứa hẹn mọi thứ sẽ còn tệ hơn, khi khoản lỗ ròng của công ty được dự đoán sẽ còn tăng gần gấp đôi, lên khoảng 1,9 tỷ DKK (khoảng 300 triệu đô-la).

Hầu như LEGO sẽ không có cách nào thoát khỏi khó khăn, ít nhất là trong thời gian ngắn. Đầu năm 2004, một cuộc điều tra nội bộ cho thấy 94% các bộ đồ chơi của LEGO không mang lại lợi nhuận cho công ty. Chỉ có Chiến tranh giữa các vì sao và Bionicle là còn sinh lời. LEGO không chỉ là công ty đồ chơi bị thua lỗ nặng nề nhất (tính theo tỷ lệ) mà còn là thương hiệu có khả năng sinh lời thấp nhất.

Khi tin tức về sự suy sụp của công ty đồ chơi hàng đầu Đan Mạch lan rộng khắp Billund, các nhà phân tích cho rằng với áp lực từ các đối thủ nặng ký khác trong ngành đồ chơi và các quỹ đầu tư riêng (private equity firm) muốn mua lại cổ phần của LEGO, công ty này sẽ sớm tan vỡ và bị xâu xé qua con đường cổ phần hóa. Tờ Financial Times cho rằng "khả năng độc lập về tài chính" của Tập đoàn LEGO đang bị đe dọa nghiêm trọng. Còn tờ Independent của Anh thì nhận định: "Càng ngày dư luận càng cho rằng LEGO sẽ không thể tự mình sống sót được nữa." Trong một dòng tít chạy trên trang nhất, một tờ báo khác của Anh là Telegraph cũng tuyên bố thẳng thừng: Những người thừa kế khó mà giữ được quyền kiểm soát LEGO.

Tất nhiên, Kristiansen không muốn để mất quyền kiểm soát LEGO, nhưng dòng tít trên không hề cường điệu chút nào. Tình trạng tài chính của công ty quá xấu, đến nỗi Ovesen đã phải thảo

luận với Công ty Mattel ít nhất một lần về việc bán lại LEGO phòng trường hợp mọi nỗ lực xoay chuyển tình thế thất bại. Anh đã phải nói thẳng về tình cảnh tiến thoái lưỡng nan của công ty: "Chúng tôi không biết mình có thể duy trì công ty qua năm sau hay không."

Ai sẽ thực sự gánh vác trọng trách? Mặc dù Kristiansen đã thông báo tới toàn thể công ty và thế giới bên ngoài rằng ông sẽ quay lại vị trí "đầu tàu", nhưng người thừa kế tập đoàn không hẳn là người sẽ điều hành mọi hoạt động thường nhật của LEGO. Sau khi dẫn dắt LEGO đi qua giai đoạn rực rỡ của thế kỷ XX, Kristiansen tin rằng thách thức của việc xây dựng lại công ty trong thế kỷ mới sẽ cần một vị thuyền trưởng mới. Nhưng đó là ai?

Oversen là một người nhạy bén và có khả năng lãnh đạo để đảm nhận trọng trách tái cấu trúc hoạt động tài chính của LEGO, nhưng anh là một giám đốc tài chính đơn thuần và không có tham vọng trở thành một giám đốc điều hành đúng nghĩa. Còn Knudstorp có tầm nhìn dài hạn đúng đắn dành cho LEGO và các kỹ năng quản trị nhân sự đáng nể; nhưng vấn đề khiến ban giám đốc băn khoăn là anh còn quá non kinh nghiệm để có thể dẫn dắt một tổ chức trong thời điểm quyết định như thế này. Ban giám đốc muốn tuyển dụng một chuyên gia đảo ngược tình thế đến từ một công ty khác, nhưng Kristiansen đã kết luận rằng: sau giai đoạn tệ hại dưới quyền điều hành của Plougmann, một kẻ "ngoại đạo" khác sẽ chỉ mang lại cú sốc thứ hai cho Tập đoàn LEGO.

Cuối cùng, ban giám đốc quyết định rằng cách tốt nhất trước mắt là duy trì tình trạng "tam quyền phân lập" như hiện tại, trong đó Kristiansen sẽ là người đại diện cho cả tập đoàn, Ovesen giám sát về tài chính, còn Knudstorp sẽ là người đưa ra chiến lược và giám đốc điều hành tương lai của công ty. Mặc dù cách sắp xếp nói trên thể hiện tư tưởng "lấy điểm mạnh của người này bổ sung cho điểm yếu của người kia", nhưng lại không mang lại sự tự tin cho những người như Knudstorp. Vì Knudstorp không phải là người lãnh đạo được ủy quyền chính thức, nên anh không có thẩm quyền rõ ràng để thực hiện những thay đổi lớn.

"Đó không phải là cách sắp xếp tuyệt vời cho lắm, vì công ty đang ở trong tình trạng hết sức nguy kịch," anh thừa nhận. "Tôi không có đủ thẩm quyền. Chúng tôi cần đưa ra những quyết định với tốc độ khá nhanh. Khi anh đang thực hiện một cuộc xoay chuyển tình thế, chắc chắn là anh không muốn lưỡng lự hay bối rối đâu."

Chiến lược của chúng ta là gì? Được giao trọng trách đầy khó khăn

là vạch ra một chiến lược nhằm xoay chuyển tình thế mà LEGO đang gặp phải, Knudstorp nhận thấy câu trả lời rõ ràng không dễ để tìm ra. Bất kỳ linh cảm nào mà Knudstorp có được và cách tốt nhất có thể thực hiện trước mắt đều bị đập tan bởi một loạt những lựa chọn khiến anh lưỡng lự.

Khi thông báo sa thải Plougmann, buổi họp báo của Tập đoàn LEGO đã tuyên bố rằng chiến lược tương lai của LEGO sẽ đặt trọng tâm mới vào "những sản phẩm trọng yếu" của công ty. Kristiansen trả lời phỏng vấn của tờ Telegraph rằng: "Những dòng sản phẩm mới đã không mang lại kết quả như mong muốn. Bây giờ chúng tôi sẽ tập trung vào khả năng sinh lời, nhất là tiềm năng thu hút khách hàng của các sản phẩm chủ lực." Còn trong một cuộc phỏng vấn khác với tờ Financial Times, ông phát biểu rằng sự suy sụp của LEGO là kết quả của việc theo đuổi quá nhiều trào lưu và bỏ rơi dòng đồ chơi xây dựng vốn đã từng đưa LEGO đến vị trí đỉnh cao trước đây. "Nói một cách đơn giản, chúng tôi đã không tập trung đầy đủ vào những sản phẩm chủ lực," Kristiansen quả quyết. "Sự tăng trưởng của chúng tôi trong thời gian qua phụ thuộc quá nhiều vào các sản phẩm mua bản quyền khai thác." Và hết lần này đến lần khác, từ "chủ lực" hay "cốt lõi" lại xuất hiện trong gần như mọi kế hoạch phục hồi của Tập đoàn LEGO.

Nếu chỉ nhìn thoáng qua, con đường tái sinh của Tập đoàn LEGO trông có vẻ rất đơn giản: quay lại sản xuất và bán hàng triệu viên gạch LEGO rồi để cho trí tưởng tượng của trẻ em quyết định số phận của công ty. Thế nhưng, chiến lược này đã một lần thất bại vào giữa thập niên 1990 khi những viên gạch xây dựng đơn giản một thời làm mưa làm gió đã mất đi sức hút và trẻ em càng ngày càng say mê trò chơi điện tử cũng như đồ chơi điện tử hơn. Plougmann được mời về LEGO chính xác là vì công ty này cần thoát khỏi tình trạng tự mãn, môi trường làm việc hướng nội, vươn ra khỏi một thị trường đang ngày càng thu hẹp nhanh chóng và tìm ra những con đường tăng trưởng mới. Đó chính xác là những gì Plougmann đã làm.

Khi LEGO bắt đầu gắn với những thương hiệu bên ngoài như Harry Potter và Chiến tranh giữa các vì sao, và những sự kết hợp đó mang lại cho công ty thành công về doanh thu, đã có một vài lời phàn nàn rằng công ty đồ chơi Đan Mạch bỏ rơi những sản phẩm chủ lực của mình. Nhưng nếu LEGO từ chối hợp tác với thương hiệu Chiến tranh giữa các vì sao và để Hasbro thế chân – vào thời điểm đó là điều hoàn toàn có thể xảy ra – họ có thể bị chỉ trích ngược lại là quá phụ thuộc vào các dòng sản phẩm dựa trên

gạch LEGO vốn đã có tuổi và trao một cơ hội đầy hứa hẹn vào tay một đối thủ có năng lực đổi mới tốt hơn. Nếu như 5 năm sau những đồ chơi gắn thương hiệu Chiến tranh giữa các vì sao không phải là "chủ lực" của LEGO, như Kristiansen ám chỉ trong phần trả lời phỏng vấn của tờ Financial Times, thì trên thực tế nó vẫn là "chủ lực" trên bảng cân đối kế toán của công ty.

Và những sáng kiến lớn nhằm mang lại sự tăng trưởng có ý nghĩa như thế nào? Liệu những công viên LEGOLAND và các cửa hàng bán lẻ có thực sự xa rời truyền thống của công ty? Disney đã xây dựng những công viên cực kỳ thành công cho ngành kinh doanh của họ cũng như Apple đã thành công với những cửa hàng. Vậy tại sao LEGO không thể thành công?

Với việc Plougmann đã rời khỏi LEGO và các chiến lược định hình lại sự phát triển công ty của ông bị coi là thất bại, người ta kỳ vọng Knudstorp sẽ thay đổi tình thế và đưa LEGO trở lại với những gì được coi là căn bản. Nhưng anh nên đi theo con đường nào? Gạch LEGO và những nhân vật thu nhỏ minifig chắc chắn không thể đưa LEGO vượt lên đối thủ. Còn đối với dòng sản phẩm dựa trên các thương hiệu được mua bản quyền, LEGO đang quá phụ thuộc vào những sản phẩm này. Và ngoại trừ công viên LEGOLAND ở Billund, LEGO đang thua lỗ nặng nề tại các công viên khác cũng như tại các cửa hàng bán lẻ mới mở. Chắc chắn là trong tương lai gần, việc khai thác những công cụ trên sẽ không phải là lựa chọn khả dĩ cho Knudstorp. Trong nỗ lực tìm ra con đường xuất phát từ những điều căn bản trong truyền thống của LEGO nhưng vẫn mang lại một tương lai tươi sáng cho tập đoàn, Knudstorp một lần nữa nhận ra anh đã mắc kẹt trong ngõ cụt.

Từ đêm này qua đêm khác, người cựu nhân viên của Công ty McKinsey liên tục ngồi dùng bữa cùng Giám đốc Tài chính Ovesen tại Khách sạn LEGOLAND, vừa bàn bạc vừa suy ngẫm về những chiến lược khả thi để có thể cải thiện tình hình kinh doanh của công ty. "Có lúc tôi có khoảng 8 đề xuất cho hoạt động vận hành công ty, 7 đề xuất cho việc đổi mới và 7 đề xuất khác cho lĩnh vực bán hàng, vân vân và vân vân," Knudstorp kể. "Nói chung, hẳn là tôi đã đưa ra khoảng 50 hay 60 đề xuất gì đó. Và Jesper chỉ nhìn tôi rồi nói: 'Theo những gì cậu nói về công ty và theo những gì tôi hiểu về tình hình hiện tại, thì kế hoạch của cậu phức tạp quá. Những thứ đó chẳng bao giờ hiệu quả đâu.'"

Lời khuyên của Ovesen vừa thẳng thắn, lại vừa chính xác: Hãy quên chiến lược đi. Cái công ty cần hơn là một kế hoạch hành động để tồn tại.

Để cắt ngang dòng suy tư của Knudstorp về một chiến lược xa xôi nào đó và tìm ra một kế hoạch để tồn tại, Ovesen đã tìm cách đưa ra một tầm nhìn về những gì cần làm tiếp theo. Một kế hoạch sinh tồn được đưa ra cùng với một danh sách những ưu tiên nhằm phục hồi tài chính và tính cạnh tranh của công ty. Khi đội ngũ quản lý được nghe và bắt đầu làm theo những ưu tiên này, trong đó họ nói rõ những gì sẽ làm và thực hiện những việc đó trên thực tế, sự tín nhiệm dành cho họ cũng tăng lên và mọi người bắt đầu noi gương cấp trên. "Sự thẳng thắn và rõ ràng của Jesper chính là những gì tôi cần," Knudstorp nói. "Và cũng chính là những gì công ty cần."

Ưu tiên đặt ra một kế hoạch sinh tồn thay vì một kế hoạch tăng trưởng rõ ràng là công việc đầy thách thức, nhất là khi mọi người hay đòi hỏi một chiến lược – một tấm bản đồ chỉ rõ đâu là con đường cần đi để phục hồi lợi nhuận và đưa LEGO quay lại vị trí dẫn đầu trong ngành đồ chơi. Trong một cuộc gặp mặt giữa 60 nhà điều hành cấp cao nhất của công ty, một trong số họ đã đứng lên và nói ra điều mà nhiều người vẫn đang suy nghĩ: "Chúng tôi cần có một chiến lược và nhiệm vụ rõ ràng." Nhưng câu trả lời của Knudstorp là "không": "Ngay bây giờ, nhiệm vụ của chúng ta là làm sao để tồn tại," anh nói trước mặt ban giám đốc, "để cắt giảm chi phí, bán được hàng và khôi phục năng lực cạnh tranh."

Quyết định không nêu ra một chiến lược to lớn, toàn diện của Knudstorp và Ovesen là mũi tên nhắm tới hai đích. Đầu tiên, họ cần tập trung toàn bộ năng lượng, kinh nghiệm và tài năng của nhân sự trong công ty để thực hiện nhiệm vụ cấp bách đang đặt ra trước mắt. Nếu không thể gia tăng nguồn tiền, đảm bảo những hạn mức tín dụng mới và ngừng bán các sản phẩm gây lỗ, LEGO sẽ chẳng bao giờ có thể khởi động một chiến lược to lớn vì họ khó mà tồn tại qua năm 2004 như một công ty độc lập. Thứ hai, họ muốn thay đổi tư duy của toàn bộ công ty vì dưới con mắt của Knudstorp và Ovesen, những gì họ thấy ở nơi làm việc của mình là sự tự mãn. Knudstorp có lần kể lại rằng, Ovesen không cách nào quên được nơi làm việc trước đây của anh, Ngân hàng Đan Mạch, từng là tổ chức tài chính thành công nhất khu vực Scandinavia và ở đó, mọi người làm việc "với tinh thần nghiêm túc và khắt khe. Sau đó Jesper đến LEGO và anh ấy nói với tôi: 'Tôi chưa bao giờ thấy nhiều thứ tệ hại như vậy trong đời. Mọi thứ đang đổ vỡ. Lợi nhuận không có. Thậm chí anh còn chẳng dự đoán nổi doanh thu là bao nhiêu. Vậy mà mọi người cứ hạnh phúc như chẳng có gì xảy ra. Tôi không tin nổi!'"

XÂY DỰNG LẠI VĂN HÓA CỦA CÔNG TY BẮT ĐẦU BẰNG VIỆC

PHÁ BỎ NÓ

Xuyên suốt khoảng thời gian cuối thập niên 1990, khi giá trị kinh tế của Tập đoàn LEGO đang bị suy giảm từng ngày, thì các nhà điều hành doanh nghiệp tại Đan Mạch đã bầu chọn họ là công ty được ngưỡng mộ nhất trên cả nước. Và vào năm 2000, cả tạp chíFortune và Hiệp hội Bán lẻ Đồ chơi Anh Quốc đã công nhận gạch LEGO là loại đồ chơi vĩ đại nhất của thế kỷ XX. Mặc dù sự xuống dốc ngày càng nhanh của LEGO đã khiến một số người lo lắng, nhưng sự lạc quan vẫn ngập tràn trong công ty sau những thành tích kể trên. Ngay cả các nhà quản lý của công ty và đối tác đều tin tưởng rằng cơn bão sẽ qua và ngày mai tươi sáng sẽ đến. Knudstorp và Ovesen kết luận: Trước khi có thể bắt đầu hình dung những ý tưởng đổi mới phù hợp với LEGO, thì trước tiên họ cần phải thuyết phục mọi người rằng những thập niên tăng trưởng vượt bậc trong quá khứ không thể đảm bảo rằng công ty sẽ nhanh chóng phục hồi trong tương lai. Vì vậy, không giống như con đường của những nhà lãnh đạo khác khi tìm cách xoay chuyển tình thế là vẽ ra một kế hoạch xán lạn để tập hợp mọi người cùng nhau xây dựng một tương lai tươi sáng hơn, tốt đẹp hơn, Knudstorp và Ovesen đã quyết định xóa bỏ mọi tàn dư của sự tự tin thái quá và bày ra trước mắt mọi người tất cả những thực tế đầy khó khăn mà công ty đang đối mặt.

“Chúng tôi muốn phá vỡ văn hóa của quá khứ,” Knudstorp nói. “Chúng tôi đã phải trải qua một quá trình đau đớn, kéo dài suốt một năm trước đó để vượt qua chính mình và nói: ‘Này, anh biết gì không? Chẳng có lý do gì để lạc quan tếu cả. Chúng ta không còn xứng là một thương hiệu toàn cầu như vẫn nói với mọi người. Chúng ta nói rằng mình đã góp phần quan trọng trong việc phát triển trẻ em, nhưng lại chẳng bán được bao nhiêu cả. Vậy có thực là chúng ta đã góp phần phát triển trẻ em không?’”

Anh nói tiếp: “Công ty này giống như một công ty luôn tỏ ra lạc quan về những chiến lược to lớn và sự chăm sóc của mình đối với trẻ em thuộc mọi lứa tuổi. Thông điệp của chúng tôi là: ‘[Bây giờ] hãy quên những tầm nhìn xa xôi hay các mục tiêu phát triển trẻ em chung chung đó đi. Hãy sẵn sàng hơn, chú trọng vào hành động hơn. Chúng ta hãy hoàn thành những mục tiêu của mình!”

Cải tạo nền văn hóa của LEGO, tức thay đổi hành vi và niềm tin của mọi người để giúp họ bớt tập trung vào những ý tưởng và những chiến lược đao to búa lớn mà tập trung hơn vào việc “hoàn thành những mục tiêu cụ thể”, thực chất chính là tìm cách kết nối lại với những giá trị nền tảng đã từng làm nên tên tuổi LEGO ngay

từ những ngày đầu.

Những giá trị của một tổ chức hay một công ty thể hiện những gì mà các lãnh đạo hay các đối tác của tổ chức, công ty đó quan tâm gìn giữ và bảo vệ. Giá trị không chỉ có tác dụng ràng buộc mọi người vào một tập hợp những niềm tin về cái đích mà doanh nghiệp có thể và nên hướng đến. Giá trị còn xác định những điều phù hợp với các đối tác và khách hàng của công ty đó. Bằng cách tái sinh những giá trị truyền thống của LEGO, các nhà lãnh đạo của công ty đã tạo cơ hội để mang lại cho mọi người một tầm nhìn chung, tầm nhìn mà một lần nữa sẽ giúp công ty trở nên khác biệt so với cách tư duy "mọi người thế nào thì tôi cũng thế" vốn đang áp đảo trong ngành công nghiệp đồ chơi.

Đối mặt với một loạt những sự kiện làm xấu đi tình hình, Knudstorp có rất ít thời gian hình dung những gì cần làm để giúp công ty quay lại với những giá trị truyền thống đã từng dẫn dắt LEGO qua nhiều thập kỷ trước đây. Knudstorp hầu như chỉ biết hành động theo bản năng và anh kết luận rằng để có thể giúp LEGO quay lại với việc sản xuất ra những sản phẩm chủ lực (dù gì đi nữa đó vẫn luôn là những sản phẩm chủ lực) cho khách hàng cốt lõi của công ty, họ phải hồi sinh những nguyên tắc nền tảng từ thời sáng lập LEGO mà Ole và Godtfred Kirk Christiansen đã đặt ra nhiều năm về trước, đó là: Trải nghiệm vui chơi cùng LEGO không dựa trên bất kỳ sản phẩm nào khác, mà dựa trên gạch LEGO và hệ thống xây dựng; trọng tâm của các nhà thiết kế càng tập trung, thì càng tạo ra nhiều đổi mới mang lại lợi nhuận; LEGO cần quay lại với sự chân thực như trước; và con đường dẫn đến lợi nhuận phải bắt đầu từ các nhà bán lẻ. Khi được đặt cùng nhau, những giá trị thiết yếu được đề ra từ hơn nửa thế kỷ trước đã mang lại cơ hội tốt hơn để giúp LEGO chuẩn bị đương đầu với một tương lai đầy thách thức.

Để xây dựng một văn hóa trong đó những giá trị vững bền được đề cao, thách thức vô cùng to lớn đối với Knudstorp là làm sao tái sinh được những giá trị cốt lõi của Tập đoàn LEGO theo cách phù hợp với bối cảnh đương đại, như Majken Schultz, tác giả sách và là Giáo sư của Trường Kinh doanh Copenhagen, đã từng nói với Knudstorp: "Hãy sử dụng lịch sử của LEGO để tạo ra một diện mạo văn hóa mới." Knudstorp đồng ý với quan điểm đó và cách hành động của anh rất kiên quyết, thẳng thắn: "Đó không phải là điều chúng tôi có thể ung dung, thong thả thực hiện. Nhưng về cơ bản, chúng tôi phải đánh cắp những thứ từ quá khứ để diễn giải tương lai của mình."

Sau đây là những gì họ đã làm.

ĐẦU TIÊN LÀ CÁC NHÀ BÁN LẺ, SAU ĐÓ MỚI LÀ TRẺ EM

Mặc dù nhiệm vụ của Tập đoàn LEGO là "truyền cảm hứng và phát triển những nhà xây dựng của tương lai", nhưng các nhà lãnh đạo của công ty hiểu rằng để nuôi dưỡng tâm hồn của trẻ, họ cần thiết lập những mối quan hệ đối tác chặt chẽ và mang lại lợi nhuận với các nhà bán lẻ. Nhưng những mối quan hệ đó đã trở nên lỏng lẻo dưới thời Plougmann, khi các chuỗi cửa hàng như Walmart và Toys "R" Us liên tục bị thiệt hại bởi những bước đi nóng vội của LEGO như loại bỏ thương hiệu DUPLO, cũng như không dự đoán chính xác sự đi xuống về doanh số của bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao trong năm không có tập phim nào của loạt phim này ra rạp. Để sửa chữa sai lầm của Plougmann, ngay sau khi tiếp quản công việc, Kristiansen và Knudstorp đã bay một vòng quanh thế giới để gặp gỡ những đối tác bán lẻ quan trọng nhất của công ty. Đó là một chuyến công tác mang tính chất sống còn, khi sự chán ghét của các đối tác quan trọng với những sai lầm trong quản lý của Tập đoàn LEGO đã lên đến đỉnh điểm.

Tháng Hai năm 2004, khi dừng chân tại Hội chợ Đồ chơi New York, sự kiện thường niên quy tụ những nhà bán lẻ đồ chơi lớn nhất Bắc Mỹ, Kristiansen và Knudstorp đã ngồi lại cùng một nhóm đại diện cho nhà bán lẻ Toy "R" Us. Nhóm này đã đưa ra những lời phê bình nghiêm khắc về hiệu quả hoạt động của LEGO. "Họ nói với chúng tôi: 'Bọn tôi yêu quý và hiểu rõ thương hiệu LEGO hơn các anh,'" Knudstorp nhớ lại. "Đó là một tuyên bố khiến chúng tôi kinh ngạc, nhất là khi nó đến từ một nhà bán lẻ." Howard Roffman, Giám đốc bản quyền của Lucasfilm, người giữ vai trò quan trọng trong sự ra đời của bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao, cũng đưa ra một đánh giá tương tự và nói với Kristiansen: "Các anh đã không còn tạo được sự chú ý nữa. Các anh không còn là công ty dẫn đầu trong lĩnh vực này."

Từ góc nhìn của đối tác, dường như những sai lầm của Tập đoàn LEGO nhiều không đếm xuể. Các nhà lãnh đạo của công ty đã không còn nhận ra đâu là yếu tố chủ chốt khiến thương hiệu của họ trở nên vĩ đại và cũng không biết cách làm cho những sản phẩm của LEGO gây được ấn tượng trong một thế giới đang thay đổi nhanh chóng. Đội ngũ kinh doanh thì xa rời thực tế và phản ứng quá chậm trước yêu cầu của các nhà bán lẻ. Tệ hơn cả là việc dự đoán nhu cầu và quản lý chuỗi cung ứng của Tập đoàn LEGO cũng hết sức bất hợp lý và thiếu hiệu quả. Những bộ đồ chơi ế ẩm của họ lấp đầy nhà kho của các cửa hàng bán lẻ. Cùng lúc, họ lại

mắc phải một sai lầm khó có thể tha thứ, đó là không thể đáp ứng nhu cầu tăng vọt đối với 2 sản phẩm bán chạy nhất thuộc dòng sản phẩm Bionicle trong mùa Giáng sinh. Trong khi đang phải gánh chịu khoản lỗ nặng nề nhất trong lịch sử, LEGO lại bỏ lỡ cơ hội cứu vãn tình thế khi tạo ra nhu cầu lớn dành cho dòng sản phẩm Bionicle nhưng không đáp ứng được chính nhu cầu đó.

Những buổi nói chuyện thẳng thắn như vậy đã giúp Kristiansen và Knudstorp quay trở lại với suy nghĩ rằng LEGO sẽ không chỉ khôi phục lại khả năng sinh lời của chính mình mà còn phải làm điều tương tự với các nhà bán lẻ. Quay trở lại Billund, Knudstorp đã thúc giục LEGO một lần nữa đặt các nhà bán lẻ trở thành ưu tiên số một, trên cả khách hàng, như công ty này đã từng làm trong suốt các thập niên thành công nhất. Nhưng quan điểm này đã gặp phải sự phản đối của một số nhà điều hành khác trong công ty.

“Tuyên bố về nhiệm vụ của công ty khi đó là nuôi dưỡng tinh thần của trẻ em thuộc mọi lứa tuổi và tôi đã phải dành ra 9 tháng tiếp theo để tranh luận với các quản lý cấp cao rằng liệu chúng tôi có nên đặt trẻ em sang một bên hay không,” Knustorp kể. “Tôi đã nói thẳng với mọi người là bây giờ hãy tạm quên trẻ em đi, vì nếu không đối đãi tốt với các nhà bán lẻ, chúng ta sẽ chẳng bao giờ tiếp cận được trẻ em.”

“Điều đó cho thấy việc thay đổi thói quen và văn hóa của công ty khó đến dường nào,” Knudstorp nói tiếp. “Một số người nắm các vị trí cao nhất trong công ty đã dành phần lớn sự nghiệp của họ để theo đuổi một định hướng chiến lược khác. Rốt cuộc thì cách duy nhất để thay đổi là chia tay với vài người trong số đó.”

Sau một buổi hội thảo nhỏ tại Trường Kinh doanh IMD (nơi Kristiansen nhận bằng MBA), đội ngũ quản lý của công ty đã xác định “những trận chiến quyết định” mà họ buộc phải thắng trong năm 2004 – đó là những nỗ lực cấp bách mang tính sống còn nhằm đưa con thuyền LEGO vượt qua dông bão và cập bến an toàn. Quan trọng nhất trong số những “trận chiến” đó là LEGO phải “khôi phục khả năng cạnh tranh bằng cách tập trung vào các nhà bán lẻ”. Điều đó có nghĩa là LEGO phải tìm cách cải thiện lợi nhuận biên của nhà bán lẻ, phân phối những sản phẩm thích hợp với số lượng thích hợp, vào thời điểm thích hợp đến các cửa hàng, đồng thời tạo ra một danh mục sản phẩm “cân bằng” (tức là không quá phụ thuộc vào một sản phẩm nổi trội nào) nhằm tiếp cận mong muốn của trẻ em.

Nếu muốn mọi người đi theo một nhà lãnh đạo để tiến đến tương lai, họ cần biết chính xác mình cần phải làm hài lòng những ai. Bằng cách sa thải các quản lý, giám đốc không sẵn sàng thay đổi và khẳng định một cách quả quyết rằng việc cải thiện doanh số đồ chơi LEGO tại các nhà bán lẻ là yếu tố then chốt đối với sự tồn vong của công ty, Knudstorp một lần nữa đã làm rõ vai trò của những nhà bán lẻ: họ chính là vị giám khảo tối cao đối với hiệu quả hoạt động của Tập đoàn LEGO. Nhưng như vậy dường như vẫn chưa đủ để thay đổi suy nghĩ của những người đang làm việc cho tập đoàn LEGO bởi họ vẫn tin rằng công ty nên đặt trẻ em ở vị trí cao hơn các nhà bán lẻ. Được thôi, Knudstorp nghĩ như vậy. Dẫu sao thì bằng cách chỉ ra cho mọi người thấy đối tượng quan trọng nhất mà LEGO cần phục vụ, Knudstorp tin mình có thể thay đổi được nhiều người hơn. Sự rạch ròi của anh là đủ để truyền cho đội ngũ nhân viên của LEGO sự tự tin khi đối mặt với tương lai.

TRỌNG TÂM CÀNG CỤ THỂ CÀNG TẠO RA NHIỀU ĐỔI MỚI MANG LẠI LỢI NHUẬN

Vào thập niên 1950, khi Godtfred Kirk Christiansen quyết định đặt cược toàn bộ sản nghiệp vào việc sản xuất gạch nhựa và ngưng sản xuất đồ chơi bằng gỗ, ông đã chứng minh rằng việc định hướng sự sáng tạo của mọi người trong công ty vào một lĩnh vực cụ thể sẽ có khả năng tạo ra rất nhiều sản phẩm mang lại lợi nhuận. Trong những thập niên tiếp theo, mặc dù LEGO không ngừng cho ra lò những dòng sản phẩm mới như DUPLO cho trẻ từ 3-5 tuổi và Technic cho đối tượng khách hàng lớn tuổi hơn, thì mỗi dòng sản phẩm đó vẫn bắt nguồn từ hệ thống xây dựng và lắp ráp của LEGO. Nhờ không ngừng nỗ lực tạo ra sản phẩm mới tốt hơn những sản phẩm trước, LEGO đã tăng cơ hội ra mắt những sản phẩm thành công trên thị trường.

Nhưng công ty đã không còn giữ được sự tập trung và những giới hạn cần tuân thủ khi theo đuổi tất cả những gì có liên quan đến lĩnh vực kinh doanh của họ, như Zook từng nói, nhằm trở thành thương hiệu mạnh nhất trong lòng trẻ em và gia đình của trẻ vào năm 2005. Francesco Ciccolella, khi xây dựng lại thương hiệu của gạch LEGO, đã khẳng định rằng LEGO là "một công ty kinh doanh dựa trên ý tưởng chứ không phải các thể loại sản phẩm". Khi cho rằng LEGO là ý tưởng chứ không phải đồ chơi, nhưng lại không nêu rõ ý tưởng đó là gì, các giám đốc LEGO lúc đó đã mở đường để các nhà thiết kế tạo ra những sản phẩm mới, sáng tạo nhưng xa rời các phẩm chất đã được định hình trong lòng người hâm mộ khi nhắc đến thương hiệu LEGO. Và trong một tuyên bố khác: "Ý tưởng LEGO sẽ vượt qua những giới hạn thể loại truyền thống,"

Ciccolella quả quyết rằng LEGO sẽ mạo hiểm tiến vào những lĩnh vực mà họ chưa hề có lợi thế như phụ kiện thời trang, cửa hàng, công viên…

Knudstorp hiểu lý lẽ của Plougmann đằng sau quyết định mở rộng nhanh chóng danh mục sản phẩm của LEGO: theo đuổi những thị trường chưa được khai thác, đa dạng hóa lực lượng thiết kế và phát triển sản phẩm. Vấn đề là mong muốn đổi mới nóng vội của công ty đã mở rộng ra quá nhiều hướng, khiến họ không thể quản lý hết tất cả những dự án đang được thực hiện. Ovesen cũng có kết luận giống như Knudstorp. Nhắc đến chủ nghĩa hoàn hảo, tính bảo mật và sự chú tâm vào chi tiết – những phẩm chất đã trở thành huyền thoại của Apple – Ovesen cho rằng "những công ty có khả năng đổi mới mạnh mẽ nhất cũng là những công ty kỷ luật nhất. Anh phải có sự kiểm soát thật tốt với những điều cơ bản trước, chỉ khi đó anh mới có thể đổi mới thật sự."

Khi gặp nhau để dùng bữa tối vào những buổi tối đầu năm 2004, Knudstorp và Ovesen bắt đầu cùng suy nghĩ và vạch ra kế hoạch tiến hành một trận quyết chiến khác: "Thiết lập một định hướng chính xác, rõ ràng và thay đổi đường lối kinh doanh của công ty." Trên hết, điều đó có nghĩa là xác định rõ ràng hơn đâu là nơi LEGO có thể làm ra tiền và tập trung nhân lực vào những sản phẩm hứa hẹn nhất. Bằng cách từ bỏ các lĩnh vực kinh doanh đang khiến công ty thất thoát tiền của, Knudstorp và Ovesen bắt đầu tiết lộ những dòng sản phẩm có khả năng mang lại lợi nhuận tốt và thực sự chủ lực của LEGO.

Knudstorp và Ovesen là một cặp đôi trông chẳng "hợp rơ" với nhau nhưng thực sự luôn bổ khuyết cho nhau: Ovesen là một CFO (giám đốc tài chính) có tư duy toán học và "luôn thấy đằng sau mỗi con người là một con số", trong khi Knudstorp là một CEO tương lai trẻ tuổi, có lối sống nhân văn và "luôn thấy đằng sau mỗi con số là một con người". Sự kết hợp này đã tỏ ra cực kỳ hiệu quả.

Ovesen lao vào nghiên cứu mọi bộ phận kinh doanh của Tập đoàn LEGO và thực hiện một báo cáo phân loại ưu tiên, trong đó đề cập đến việc loại bỏ những dòng sản phẩm đang ngập trong thua lỗ, tái cấu trúc những dòng sản phẩm có tiềm năng và mở rộng sản xuất một số ít các sản phẩm đang mang về lợi nhuận cho công ty. Bản báo cáo này đã giúp Kristiansen và Ban Giám đốc đưa ra quyết định cắt giảm 30% danh mục sản phẩm, loại bỏ sáng kiến xây dựng các cửa hàng mang thương hiệu LEGO, ngưng triển khai các

công viên LEGOLAND cũng như sản xuất trò chơi máy tính. Nhưng không phải là không có những tranh cãi về quyết định trên. Các trò chơi điện tử, máy tính gắn với thương hiệu LEGO đã từng cho thấy tiềm năng rất lớn, nhưng sau sự đổ vỡ của dự án Darwin, người ta cảm thấy rằng công ty thiếu tài nguyên và kiến thức quản lý chuyên ngành để có thể thương mại hóa thành công dự án này. Các công viên LEGOLAND còn rắc rối hơn. Vì LEGOLAND đầu tiên ở Billund là do cha của Kristiansen, người thừa kế thứ hai của Tập đoàn – Godtfred Kirk Christiansen – lập ra, nên Kristiansen tỏ ra lưỡng lự không muốn bán mảng kinh doanh này đi. Phải mất thêm một năm nữa, Kristiansen mới đưa ra được quyết định cuối cùng.

Trong khoảng thời gian đó, bước đi đáng kể nhất của "cặp bài trùng" Knudstorp - Ovesen là ngay lập tức tạm ngưng việc sản xuất dòng đồ chơi LEGO Explore và hồi sinh thương hiệu DUPLO. Việc hồi sinh DUPLO là dấu hiệu để các chuyên gia thiết kế đồ chơi cho trẻ từ 3-5 tuổi thấy rằng dòng sản phẩm này sẽ là một phần quan trọng cho tương lai của công ty. "Mọi người đã rất phấn khởi khi được quay lại với biểu tượng chú thỏ đỏ của DUPLO," Allan Steen Larsen, một trong những nhà thiết kế từng tham gia sáng tạo dòng đồ chơi Explore, chia sẻ. "Chúng tôi cảm thấy như mình đã quay lại con đường đúng đắn."

Rất nhanh ngay sau khi DUPLO hồi sinh, công ty cũng quay lại tập trung vào những dòng sản phẩm đã được "thử lửa" ngay từ những ngày đầu gạch LEGO ra đời. Dòng sản phẩm World City, bao gồm các công trình viễn tưởng và xe hơi bay, được thiết kế lại nhằm phản ánh chân thực thế giới mà trẻ quan sát xung quanh chúng, cũng như những gì mà các bộ đồ chơi lấy bối cảnh thị trấn của LEGO đã từng làm được vào thập niên 1950. Các bộ đồ chơi Jack Stone và Oriented Express bị thay thế bởi bản cập nhật chủ đề của các bộ đồ chơi đã có từ thập niên 1970 và 80, như dòng Hải tặc và Hiệp sĩ (LEGO Knights of the Kingdom) – đó đều là những chủ đề đồ chơi thành công trong quá khứ được sử dụng lại.

Ovesen cũng đề ra một mục tiêu ngắn hạn, có thể định lượng được và chỉ có duy nhất một con số: 13,5%. Anh cho lập ra một hệ thống đo lường tài chính được gọi là Khả năng sinh lời của sản phẩm tiêu dùng (Consumer Product Profitability, CPP), chuyên đo lường lợi nhuận của những sản phẩm và thị trường riêng biệt. CPP giúp LEGO có một góc nhìn rõ ràng để quan sát họ đang thua lỗ và có lời ở đâu. Để tồn tại, bất kỳ sản phẩm đang sản xuất hoặc đang được đề xuất nào đều phải có tỷ lệ lợi nhuận trên doanh số của nó bằng hoặc nhiều hơn con số chuẩn là 13,5%, dựa trên phân tích

về lợi nhuận của các đối thủ và sự kỳ vọng về khả năng sinh lời của một thương hiệu đồ chơi thượng hạng như LEGO.

Tất nhiên, hầu hết các đồ chơi trong danh mục sản phẩm của Tập đoàn LEGO năm 2004 đều không thể đáp ứng được tiêu chuẩn này; chỉ một vài sản phẩm được tạm thời tạo điều kiện để duy trì thêm một thời gian và được phép có tỷ lệ dưới mức chuẩn, trong đó thấp nhất là 6%. Nhưng con số 13,5% giúp các quản lý của công ty có một bài kiểm tra thực tế sinh động khi họ xem xét triển vọng của một sản phẩm đang trong quá trình phát triển. Bất kể các chuyên gia thiết kế đam mê điều gì khi thiết kế đồ chơi, nhưng nếu không chứng minh được tỷ lệ 13,5% cho những gì họ đang làm, sản phẩm đó sẽ không bao giờ được ra mắt thị trường. Tiêu chuẩn mới cũng truyền đi một thông điệp đến mọi người, đó là: để tiến về phía trước, họ nên tập trung hết sức vào những đổi mới có khả năng đem lại lợi nhuận.

"Trong những cuộc họp tại tòa thị chính, trong email và thậm chí trong nhà xưởng, con số 13,5% được nhắc đến mọi nơi, mọi lúc," Phó Chủ tịch cấp cao Poul Schou, người phụ trách hầu hết hoạt động phát triển sản phẩm của công ty, nhắc lại. "Khi đó, đây là một tham vọng vô cùng to lớn với một con số như vậy, nhưng nhờ nó mà chúng tôi mới có mục tiêu để hướng đến. Khi nhìn lại những dòng sản phẩm của mình và quan sát toàn bộ thị trường, chúng tôi luôn tự hỏi: 'Chúng ta sẽ đạt tỷ lệ 13,5% ở đâu đây?' Đó là một cách rất rõ ràng để đặt ra những ưu tiên."

KHÔNG CHỈ LÀ MỘT SẢN PHẨM, ĐÓ CÒN LÀ CẢ MỘT HỆ THỐNG

Suốt năm 2004, Knudstorp đã có những cuộc đối thoại không ngừng nghỉ với Kristiansen về bản chất và ý nghĩa của Hệ thống Đồ chơi LEGO. Kristiansen đã nhắc lại với Knudstorp rằng LEGO đã có hàng thập kỷ thành công liên tiếp nhờ tầm nhìn sâu sắc của Godtfred Kirk Christiansen, trong đó cho rằng nếu mỗi mảnh ghép LEGO có thể ăn khớp với tất cả các mảnh ghép LEGO khác và mọi bộ đồ chơi LEGO đều là một phần trong vũ trụ LEGO vô cùng rộng lớn, thì LEGO có thể mang lại cho trẻ nhiều khả năng tiếp tục vui chơi hơn. Và cùng với sự vui chơi liên tục đó, doanh số bán ra sẽ gần như vô hạn.

Đối với trẻ và các vị phụ huynh, lợi ích của một hệ thống đồ chơi rất rõ: việc kết hợp những viên gạch theo mọi cách mà trẻ muốn sẽ khuyến khích tư duy sáng tạo và tưởng tượng của chúng, đồng thời mang lại một trải nghiệm xây dựng độc đáo, mới mẻ. Nhưng

với Knudstorp, khoảnh khắc "eureka"48 chính là khi anh nhận ra rằng Hệ thống LEGO không chỉ là một hệ thống đồ chơi, mà còn là mộthệ thống kinh doanh. Đó cũng chính là những gì mà một nhà bán lẻ từng nói với Godtfred trong chuyến phà sang nước Anh, rằng thay vì đi theo truyền thống của ngành công nghiệp là đưa ra thị trường những sản phẩm được ưa chuộng nhất thời, LEGO nên tạo ra một vũ trụ đồ chơi không ngừng mở rộng và có sự liên hệ chặt chẽ với nhau. Một hệ thống đồ chơi LEGO, như người bán lẻ đó từng lý giải, sẽ góp phần tạo ra sự thân quen và cả một cộng đồng xoay quanh LEGO, qua đó kích thích sự tái tiêu thụ.

"Hệ thống này xuất phát từ lời đề nghị của một nhà bán lẻ," Knudstorp nói. "Và điều này đã được chứng minh là lợi thế thực sự dành cho các nhà bán lẻ."

Và hơn hết, giá trị lớn nhất của Hệ thống LEGO nằm ở lợi ích nó mang lại cho sản xuất, vì nó bảo vệ thương hiệu LEGO trước sự thay đổi nhanh chóng trong sở thích của trẻ em. Ngành công nghiệp đồ chơi đã và đang thay đổi nhanh chóng – ngay cả những hiện tượng gây tiếng vang một thời như Beanie Babies và Tickle Me Elmo trong thập niên 90 cũng dần hết thời và bị thay thế bởi những sản phẩm khác hấp dẫn hơn. Do vậy, các công ty đồ chơi phải không ngừng "chiến đấu" để tìm kiếm ý tưởng và làm ra những sản phẩm khiến khách hàng "nhất định phải mua" mỗi năm, dù biết rằng gần như chỉ sau một năm, họ phải sắp xếp và trang bị thêm cho nhà máy để sản xuất một sản phẩm khác.

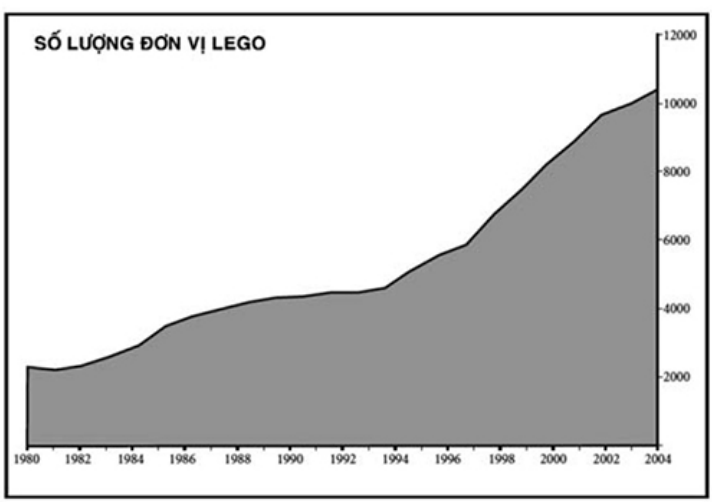
Tuy nhiên, nhờ Hệ thống LEGO, các chuyên gia dự báo của công ty hiểu rằng dù trẻ em có đang ưa thích sản phẩm nào – LEGO City, Chiến tranh giữa các vì sao hay những sản phẩm hoàn toàn mới – họ vẫn có thể sản xuất gạch LEGO, minifig, bánh xe, cửa sổ và hàng nghìn đơn vị khác, từ ngày này qua ngày khác, từ năm nay qua năm khác, giống như những gì họ đã làm trong suốt nhiều thập niên trước đây. Các bộ đồ chơi và chủ đề có thể thay đổi, nhưng rất nhiều đơn vị vẫn sẽ giữ nguyên. Vì hầu hết các đơn vị đồ chơi LEGO đều có khả năng tương thích với các đơn vị khác bất kể chủ đề hay bộ sản phẩm, nên LEGO có thể tiết kiệm những khoản chi phí đáng kể để thay đổi hoạt động sản xuất hằng năm. Từ trong tâm thức, Knudstorp đã nhận ra điều này và cuộc trò chuyện với Kristiansen đã giúp anh tập trung hơn vào quan niệm Hệ thống LEGO là một hệ thống kinh doanh toàn diện.

"Gần cuối năm 2004, tôi bắt đầu hiểu ra rằng chúng tôi có một cơ sở khách hàng, một cơ sở các nhà bán lẻ và một nền tảng sản xuất rất yêu quý Hệ thống LEGO," Knudstorp chia sẻ. "Tôi nhận thấy

công việc của chúng tôi chính là lấy những gì đã từng làm cho Hệ thống LEGO trở nên thành công trong thập niên 1970 và 1980, cải tạo chúng rồi đem áp dụng vào thế kỷ XXI."

Bước đầu tiên nhằm biến Hệ thống LEGO thành trọng tâm trong kế hoạch sinh tồn của công ty là khôi phục quyền hành của Phòng Kiểm nghiệm Thiết kế (Design Lab), một nỗ lực đã bắt đầu từ mùa hè năm 2002 và nay Knudstorp lại thúc đẩy nó một lần nữa. Ngay từ những ngày đầu khi Hệ thống LEGO ra đời, không có một màu sắc mới hay một mảnh ghép mới nào có thể ra mắt thị trường nếu không có sự chấp thuận từ Godtfred. Trong những năm sau khi con trai của Ole Kirk nghỉ hưu, Phòng Kiểm nghiệm Thiết kế tiếp tục đảm nhận vai trò nói trên, áp dụng những nguyên tắc chặt chẽ, khắt khe của Godtfred trong việc chấp thuận cho những đơn vị đồ chơi mới của LEGO được đưa vào sản xuất.

Tập hợp những nhà thiết kế và những nhà phát triển sản phẩm giàu kinh nghiệm bậc nhất công ty, Phòng Kiểm nghiệm Thiết kế đóng vai trò là vị thẩm phán tối cao với mục tiêu cao nhất là siết chặt giới hạn về màu sắc và tổng số lượng các đơn vị đồ chơi LEGO, nhất là những đơn vị chỉ sử dụng được duy nhất cho một bộ đồ chơi như chiếc roi trong bộ phim Indiana Jones[49].



Tổng số lượng các đơn vị gạch LEGO mà công ty sản xuất vào cuối năm (số liệu tổng kết cuối năm). Số lượng cao nhất là 14.200, đạt được vào năm 2004.

Cho đến đầu thập niên 1990, Phòng Kiểm nghiệm Thiết kế vẫn

còn giữ vai trò chủ chốt trong việc cắt giảm chi phí cho Tập đoàn LEGO. Nhưng sau đó họ mất đi tầm ảnh hưởng của mình. Vì LEGO không ngừng đưa ra những sản phẩm mới, đa dạng hóa các dòng sản phẩm một cách "điên cuồng" với hy vọng sẽ có một vài sản phẩm – bất kỳ sản phẩm nào cũng được – sẽ thu hút tâm trí của những khách hàng nhỏ tuổi, nên các nhà thiết kế bắt đầu công khai phớt lờ ý kiến của Phòng Kiểm nghiệm Thiết kế. Họ cho ra đời những mẫu đồ chơi mới cần kèm theo một loạt các kiểu mảnh ghép mới – các mẫu cánh tay, tàu thuyền, nhà cửa… đủ hình dạng, đủ màu sắc từ xanh nước biển cho đến bạc lốm đốm. Thậm chí họ còn biến mình trở thành những minifig, tạc khuôn mặt của họ vào các nhân vật thu nhỏ của LEGO. Có thể nói, mọi thứ đã vượt khỏi tầm kiểm soát.

Chỉ trong vòng 7 năm, từ năm 1997 đến năm 2004, số lượng các đơn vị đồ chơi của LEGO đã bùng nổ từ khoảng 6 nghìn đơn vị lên 14,2 nghìn đơn vị. Về màu sắc cũng đa dạng không kém, với 6 màu gốc ban đầu (đỏ, vàng, xanh, xanh lá, đen và trắng) lên đến hơn 50 màu. Khi số lượng đơn vị và màu sắc tăng lên, chi phí sản xuất và cung ứng cũng vì thế mà leo thang và làm hao mòn dần lợi nhuận của công ty. Lý do là đây.

Một khuôn đúc gạch LEGO.

Những viên gạch LEGO tiêu chuẩn có 2 hàng gồm 4 đinh tán là sản phẩm mang lại lợi nhuận lớn hơn gấp nhiều lần bất kỳ đơn vị đồ chơi nào khác, vì gạch LEGO được xem là một đơn vị đồ chơi "toàn năng" và "không bao giờ lỗi thời", có thể sử dụng trong rất nhiều bộ đồ chơi khác nhau. Trong khi đó, những đơn vị đặc biệt

chỉ có thể tương thích với duy nhất một bộ hoặc nhiều nhất là vài bộ. Hơn nữa, chi phí để đúc một viên gạch tiêu chuẩn cũng cực kỳ thấp so với chi phí để đúc một đơn vị đặc biệt.

Một khuôn đúc để sản xuất gạch LEGO tiêu chuẩn có giá khoảng 50 nghìn đến 80 nghìn đô-la và trong suốt thời gian sử dụng, nó có thể đúc ra khoảng 60 triệu viên gạch. Do vậy, chi phí để sở hữu một khuôn đúc gạch LEGO tiêu chuẩn nếu chia đều ra cho số lượng gạch sẽ là một con số gần như bằng không. Nhưng khi tạo ra một mảnh ghép chuyên biệt cho một bộ đồ chơi nào đó với số lượng chỉ khoảng 50 nghìn mảnh, thì chi phí sẽ cao hơn 1 đô-la/mảnh. Chỉ cần một vài mảnh ghép chuyên biệt như vậy là đủ để triệt tiêu hết lợi nhuận tiềm năng mà một bộ đồ chơi có thể mang lại, trong khi dưới thời Plougmann, đây là một thực tế rất phổ biến.

Điều này không có nghĩa là những mảnh ghép chuyên biệt nên được xem như một yếu tố tiêu cực. Hoàn toàn không. Liệu bộ đồ chơi Indiana Jones có thực tế không nếu thiếu đi chiếc roi của Indy? Hay các bộ cờ LEGO có được yêu thích nếu không kèm theo những hạt xúc xắc độc đáo? Nhưng một điều không thể phủ nhận là chi phí sản xuất của các đơn vị chuyên biệt rất cao và sự sinh sôi nảy nở về số lượng của chúng là lý do chính khiến lợi nhuận của Tập đoàn LEGO suy giảm nghiêm trọng trong hầu hết những năm 1990, dù doanh số vẫn khá ổn định.

Sau khi thực hiện một cuộc điều tra đòi hỏi nhiều công sức nhằm xem xét lại tình trạng của 14.200 đơn vị đồ chơi của LEGO, Phòng Kiểm nghiệm Thiết kế nhận ra rằng 90% đơn vị đồ chơi mới chỉ được phát triển và sử dụng duy nhất một lần. Và trong đó, có rất nhiều mẫu bị trùng lặp. Trong số các mẫu trùng lặp có 8 minifig cảnh sát và 6 minifig đầu bếp với rất ít điểm khác biệt. Phòng Kiểm nghiệm Thiết kế đã giải quyết tình trạng dư thừa này bằng cách giảm một nửa số lượng đơn vị đồ chơi LEGO đang được sản xuất. Khi họ bắt đầu giảm số lượng minifig đầu bếp từ 6 xuống 1, các chuyên gia thiết kế cùng một số người yêu thích những nhân vật này đã tỏ ý phản đối. Để làm yên lòng họ, LEGO đã thực hiện một ý tưởng khá hài hước: tổ chức một dịch vụ mặc niệm trực tuyến dành cho "những vị đầu bếp đã qua đời".

Các nhân vật cảnh sát và đầu bếp dư thừa tượng trưng cho những nỗ lực đổi mới nóng vội, mất kiểm soát và vượt qua những ranh giới đã khiến Tập đoàn LEGO lao đao. Vì vậy vào năm 2004, đội ngũ quản trị mới của công ty đã cải thiện tình hình bằng cách khởi động lại một cơ chế mà trước đây họ từng loại bỏ: áp dụng

giới hạn chi phí chặt chẽ cho các sản phẩm.

Bắt đầu vào cuối thập niên 1980, trước khi bắt đầu thực hiện một dự án mới, mọi nhóm phát triển sản phẩm của LEGO đều được chỉ định một chi phí sản xuất toàn bộ (full manufactoring cost, FMC) để sản xuất ra sản phẩm mới. FMC bao gồm toàn bộ các phương diện của chi phí sản xuất ra sản phẩm, như thu mua nguyên liệu thô, đúc gạch và các đơn vị khác, sản xuất bản hướng dẫn lắp ráp, đóng hộp và sắp xếp, phân loại các đơn vị trong sản phẩm; thậm chí họ còn tính đến sự trượt giá của máy đúc khuôn... Không nhóm phát triển sản phẩm nào được phép vượt quá những tiêu chuẩn trong FMC bởi nếu có, sản phẩm đó sẽ tiêu hao một phần biên lợi nhuận của công ty.

Tuy nhiên, trong những năm mất kiểm soát vào cuối thập niên 1990, các nhà điều hành của Tập đoàn LEGO đã để cho các chuyên gia phát triển sản phẩm thoát khỏi những giới hạn của FMC. Hệ quả của việc làm đó hết sức tồi tệ. Khi được "cởi trói" khỏi FMC, các chuyên gia thiết kế bắt đầu bày vẽ ra ngày càng nhiều những mẫu đơn vị LEGO chuyên biệt. Nhưng đó không phải là quyết định của họ. Thực tế, chính ý định của cấp quản lý đã thúc giục họ tạo ra những mẫu thiết kế đặc biệt như Galidor, Jack Stone và LEGO Explore – đây đều là những mẫu thiết kế cần nhiều linh kiện lắp ráp hoàn toàn khác nhau. Mặc dù có thể có nhiều lý do tích cực để lý giải cho việc tạo ra một số lượng lớn những đơn vị LEGO chuyên biệt, nhưng hệ quả chồng chất của những thiết kế này đã khiến cho quá trình vận hành của Tập đoàn LEGO trở nên vô cùng phức tạp. Chi phí mua sắm các máy ép khuôn mới để sản xuất từng đơn vị chuyên biệt của LEGO gia tăng nhanh chóng; cùng với đó là chi phí quản lý sản xuất và đóng gói sản phẩm mới. Điều đó đã dẫn đến một kết quả hết sức mỉa mai là vì tiến hành đổi mới một cách nhanh chóng, lợi nhuận của công ty này đã sụt giảm cũng nhanh không kém.

Bắt đầu từ năm 2004, khi các giám đốc và quản lý trong công ty buộc phải đáp ứng mục tiêu lợi nhuận 13,5%, các nhóm phát triển cũng bị đặt một mục tiêu không kém thách thức đó là phải tuân thủ FMC. Một nhóm phát triển bộ đồ chơi LEGO City đang phụ trách thiết kế một mô hình đồn cảnh sát mới đã được chỉ định mức chi phí cụ thể. Nếu không thể đáp ứng được mức chi phí này, bản đánh giá công việc thường niên của họ sẽ bị ảnh hưởng không tốt. "Anh cần phải tuân thủ những giới hạn của FMC mà anh được chỉ định," Henrik Weis Aalbaek nói. "Nếu không, anh coi như tiêu." Aalbaek là người dẫn đầu về mức lợi nhuận thu được so với FMC tại LEGO.

Chỉ cần đáp ứng các tiêu chuẩn của FMC, các chuyên gia thiết kế có thể tự do sáng tạo theo ý mình. Có thể nói, họ buộc phải sáng tạo trong khuôn khổ. Các nhà thiết kế có thể tạo ra những mảnh ghép cần dùng loại khuôn đúc mới, nhưng chỉ trong trường hợp những mảnh ghép đó thực sự khiến cho các bộ đồ chơi LEGO, có thể là một đồn cảnh sát trong bộ LEGO City, trở nên tươi mới và hấp dẫn. Những đơn vị đó phải thực sự đặc biệt – là thứ có thể thay đổi cả diện mạo của bộ đồ chơi. FMC là công cụ nhằm đảm bảo các nhà thiết kế có thể kiềm chế ham muốn tạo ra thật nhiều những đơn vị đồ chơi càng bắt mắt càng tốt, mà thay vào đó tìm ra những cách thức sáng tạo để làm ra các đơn vị mang phẩm chất "toàn năng" nhiều hơn. Kết quả: trung bình khoảng 70% các bộ đồ chơi LEGO, từ những hộp LEGO City cho đến những bộ đồ chơi mang chủ đề mới như Ninjago, giờ đây được làm ra từ những viên gạch LEGO tiêu chuẩn và "toàn năng" như chúng ta vẫn biết. Nói cách khác, 70% những viên gạch được sử dụng cho dòng sản phẩm LEGO City có thể dùng chung với những bộ khác như Ninjago hoặc ngược lại mà không gặp bất cứ vấn đề gì. Điều này giúp LEGO tiết kiệm những khoản chi phí khổng lồ khi không phải trang bị thêm những máy móc mới chỉ để sản xuất các đơn vị "không phổ biến" nữa.

Còn với các chuyên gia thiết kế, họ dần khám phá ra rằng mình hoàn toàn có thể sáng tạo trong một "không gian" nhỏ bé hơn nhiều so với trước đây. Dù cho ý tưởng này tương phản với quan niệm rằng những thiết kế vĩ đại phải bắt nguồn từ sự tự do tuyệt đối, nhưng các chuyên gia thiết kế của LEGO lại thấy rằng một số lượng giới hạn các linh kiện và đơn vị đồ chơi sẽ mang lại cho họ nhiều định nghĩa và định hướng thích hợp hơn để đi đến các ý tưởng thành công. Trường hợp tương tự cũng đã xảy ra với các nhà thiết kế của Apple, khi Steve Jobs nhấn mạnh rằng iPhone chỉ cần một nút điều khiển duy nhất. Nỗi ám ảnh của Jobs về sự đơn giản đã buộc những chuyên gia thiết kế làm việc cho ông phải vượt qua những ý tưởng phức tạp và sáng tạo bằng những ý tưởng đơn giản hơn; kết quả là họ đã cho ra đời thiết kế tuyệt vời nhất của thập niên trước.

Knudstorp về sau đã kết luận: "Sự đổi mới hay sáng tạo chỉ nảy nở khi không gian dành cho nó bị giới hạn. Khi đó, ít sẽ hóa nhiều."

Rốt cuộc, bằng việc đặt ra giới hạn về chi phí, khuôn khổ FMC đã cho các nhà thiết kế cảm giác về phương hướng sắc bén hơn. "Khi các nhà thiết kế chọn màu sắc hay các yếu tố nhất định, họ có thể nhìn thấy cái giá phải trả cho các quyết định của mình," Aalbaek nói. Và đến lượt mình, sự am hiểu về chi phí đã tăng xác suất làm

nên những món đồ chơi hái ra tiền của các nhà thiết kế.

HƯỚNG ĐẾN SỰ CHÂN THỰC

Từ thập niên 1930 đến thập niên 1990, tính chân thực là thành tố không thể tách rời của những tính cách đặc trưng khi người ta nhắc đến LEGO. Chúng ta có thể nhớ lại với những bộ đồ chơi như LEGO City, trẻ em có thể tái tạo những mô hình đường phố, trạm cứu hỏa và xe cứu thương y hệt như cuộc sống đời thực của chúng. Ngay cả những bộ đồ chơi thiên về trí tưởng tượng như LEGO Castle cũng có các chi tiết nhiều ý nghĩa, như tấm chắn trên mũ hay áo giáp của các hiệp sĩ, giúp cho thế giới trung cổ của LEGO trở nên "chân thực hơn bao giờ hết" đối với trẻ em.

Nhiều năm trôi qua, khi thế giới đồ chơi LEGO liên tục mở rộng, lượng người hâm mộ khổng lồ của thương hiệu LEGO đã thừa nhận những yếu tố cần thiết khiến LEGO trở nên chân thực: gạch LEGO, Hệ thống LEGO và trải nghiệm xây dựng cùng LEGO. Nhưng như chúng ta đã thấy, những phẩm chất đó bắt đầu bị mai một dưới thời Plougmann. Vì lo sợ những viên gạch sẽ trở nên lỗi thời, LEGO đã có những bước đi khiến trải nghiệm xây dựng càng ngày càng trở nên mờ nhạt và phá hỏng tính đồng nhất của Hệ thống LEGO. Rốt cuộc, những bộ đồ chơi mới không còn mang lại cảm giác chân thực như những bộ đồ chơi LEGO truyền thống.

Vào năm 2004, khi Knudstorp và Ovesen ngưng triển khai các dòng sản phẩm khiến công ty thua lỗ, họ cũng bắt đầu loại bỏ dần những yếu tố "phi LEGO". Cùng với việc đặt dấu chấm hết cho những sản phẩm như Explore, Galidor hay Jack Stone và đề cao những trải nghiệm vui chơi được xem là nền tảng của LEGO như thương hiệu DUPLO, dòng sản phẩm City, bộ đôi này bắt đầu giúp LEGO trở lại với hình ảnh của mình trước đây, như những gì mà người hâm mộ yêu thích xây dựng và lắp ráp đã nhìn nhận. Cùng lúc, Knudstorp hiểu rằng chỉ làm cho trải nghiệm xây dựng cùng LEGO trở nên chân thực thôi là chưa đủ. Anh biết mình còn phải làm điều tương tự với trải nghiệm làm việc cùng LEGO.

Khi nói đến tính chân thực, trên thực tế chúng ta đang nói đến sự thống nhất. Đó là khi người lãnh đạo thực hiện những gì họ nói mình sẽ làm. Khi những điều mà người lãnh đạo làm trùng khớp với câu chuyện mà họ kể cho người khác, người ta sẽ cảm thấy câu chuyện đó là thật – đó là lúc sự chân thực được thiết lập. Knudstorp biết rằng ngôn từ không đủ truyền bá một văn hóa mới với những đặc tính của sự kỷ luật, sự tập trung và trách nhiệm. Sự lãnh đạo chân thực còn cần có hành động. Knudstorp

đã mượn một câu nói của Millard Fuller, người sáng lập Tổ chức Hỗ trợ Gia cư50 để tranh luận về việc LEGO nên thiết lập lại mục tiêu và quay trở lại với sự chân thực từ trong cốt tủy của công ty như thế nào: "Các anh không chỉ nghĩ rằng mình sẽ hành động theo cách mới như thế nào, các anh còn phải hành động theo cách nghĩ mới."

"Từng là một cố vấn làm việc cho McKinsey, tôi từng tin rằng tư duy là thứ có ý nghĩa quyết định, rằng tư duy sẽ tạo ra hành động," Knudstorp giải thích. "Nhưng hóa ra ngược lại mới đúng. Khi hành động theo một cách thức mới, cách thức đó sẽ trở thành quan điểm, cho ta biết nên làm việc như thế nào và rồi quan điểm đó lại trở thành tính cách của mỗi người, dù là trên cương vị cá nhân hay tổ chức. Vì vậy, chúng tôi bắt đầu với những hành động có thể giúp mình thay đổi hành vi."

Để xây dựng văn hóa chủ động và có trách nhiệm, Knudstorp lên kế hoạch theo dõi tiến độ công việc trong công ty. Anh lập ra một phòng chỉ huy (war room) nhằm giám sát chuỗi cung ứng, chất lượng sản phẩm cũng như hiệu quả của việc giao hàng. Anh cũng đặt ra các Chỉ số Hiệu quả Then chốt (key performance indicators, KPI) để đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, đảm bảo họ đang tích cực giúp công ty quay trở về với những gì được xem là cốt lõi của thương hiệu LEGO. Ví dụ, một chỉ số KPI quan trọng đối với các giám đốc đó là đặt ra những mục tiêu cắt giảm số lượng đơn vị đồ chơi LEGO không cần thiết.

Ở mỗi bước, Knudstorp đã thay đổi nhiều yếu tố – cơ sở vật chất, văn phòng, phần thưởng vật chất và cơ chế khen thưởng – tất cả những yếu tố này hợp lại với nhau thành bộ phận hữu hình trong cơ cấu văn hóa của LEGO. Việc tạo ra những thay đổi thiên về vật chất như vậy khiến mọi người cảm thấy có trách nhiệm hơn với kết quả cá nhân cũng như hiệu quả hoạt động của bộ phận và của cả công ty. Sau đợt sa thải đầu tiên vào năm 2004, Knudstorp cho đóng cửa một số văn phòng và đưa những nhân viên còn lại đến các văn phòng có diện tích hẹp hơn rất nhiều. Lý giải mà anh đưa ra là: sự trống trải chiếm đến nửa diện tích của văn phòng có thể khiến mọi người cảm thấy sung túc và thỏa mãn. Trong lúc LEGO đang thua lỗ liên tục và thiếu thốn tài nguyên, Knudstorp muốn tất cả mọi người nhận thức tình hình khó khăn của công ty. Thậm chí, anh còn cho thanh lý văn phòng chính của Tập đoàn LEGO ở Billund, bán cả những bộ nội thất sang trọng dành cho các giám đốc, đồng thời anh cùng với các quản lý cấp cao khác chuyển tới địa điểm mới, nơi đặt một xưởng đóng gói sản phẩm của LEGO. Và Knudstorp cũng ngừng ưu đãi các nhân viên cấp cao của công ty

bằng những chiếc "xế hộp" sang trọng như BMW 7 Series, mà thay vào đó sử dụng những phương tiện khiêm tốn hơn nhiều như chiếc Citroen C5 đời 2001, một chiếc xe tương tự như những dòng xe Volkswagen Passat hay Ford Mondeo.

Knudstorp cũng tiến hành thay đổi một số nghi thức trong môi trường làm việc của LEGO. Không còn việc những nhà quản lý nắm quyền sinh sát nhân viên như trước đây, mà mỗi nhân viên sẽ tự chịu trách nhiệm giải trình kết quả công việc của mình. Tại các cuộc họp ở phòng chỉ huy, nơi các giám đốc xem xét kết quả kinh doanh mỗi tuần, anh yêu cầu người đứng đầu mỗi dòng sản phẩm phải viết các con số mà họ cần báo cáo lên một tấm bảng trắng. "Chúng tôi có thể làm việc đó trên SAP hay những hệ thống tin học khác, nhưng ý nghĩa của cách làm này đó là mỗi cá nhân phải tự thực hiện phần việc của mình," Knudstorp giải thích. "Đây là một nhóm gồm 8 người lãnh đạo. Anh bước lên và nói: 'Xin lỗi mọi người, tôi không đạt mục tiêu của tuần này. Sau đây tôi sẽ trình bày cách để chấn chỉnh tình hình.' Ý định của tôi là sử dụng sức ép từ đồng nghiệp thay vì sức ép từ những cấp trên đầy quyền lực trong công ty nhằm thay đổi hành vi của mọi người."

Khi nhìn lại những sự kiện đã diễn ra trong suốt năm 2004, Knudstorp nhớ lại một phần quan trọng trong công việc của anh khi đó là "phá bỏ sự tự tin của mọi người trong công ty, vì chúng tôi đã tự tin thái quá và cần phải quay lại mặt đất". Anh không ngừng lặp đi lặp lại rằng LEGO đang đứng trên "một nền tảng đang lung lay" và nhấn mạnh công ty cần có một kế hoạch để sinh tồn thay vì một chiến lược đao to búa lớn khiến mọi người xao lãng khỏi những việc họ cần làm. Và tiếp đó là những đợt sa thải diễn ra trong Tập đoàn LEGO. Tờ Financial Times bình luận rằng trong suốt thời gian tái cấu trúc công ty, Knudstorp và Ovesen đã điều hành LEGO như điều hành một "quỹ đầu tư riêng tàn nhẫn" của 2 người, và câu bình luận này cũng không hề quá đáng. Cặp bài trùng điều hành công ty đã cắt giảm 1.200 nhân sự, tức gần 1/3 lực lượng lao động của công ty vào thời điểm đó. Đóng cửa những nhà máy gây tốn kém, ngưng triển khai những dòng sản phẩm không mang lại lợi nhuận, bán bớt bất động sản, Knudstorp và Ovesen đã tiết kiệm 600 triệu đô-la chi phí cơ bản của Tập đoàn LEGO trong vòng 2 năm. "Khi chúng tôi thông báo về việc sa thải, thanh lý tài sản và cắt giảm chi phí, chắc anh cũng có thể tưởng tượng được tâm trạng của công ty lúc đó bi quan như thế nào," Knudstorp lạnh lùng nói. Tuy nhiên, điều mà cựu cố vấn của McKinsey đạt được là khiến mọi người tập trung vào những gì họ đang làm.

Knudstorp cũng bắt đầu bố trí nhân sự để mang lại thành công cho công ty. Qua việc khôi phục những giá trị nền tảng của LEGO, anh cũng đặt nền tảng cho một văn hóa đổi mới dành ưu tiên hàng đầu cho các nhà bán lẻ; hướng sự tập trung của các nhà thiết kế và các quản lý trong công ty nhằm tạo ra những đồ chơi có khả năng sinh lời cao; hồi sinh những dòng sản phẩm truyền thống của LEGO được những đứa trẻ yêu xây dựng ưa thích; đề cao sự sáng tạo trong khuôn khổ; thách thức mọi người sáng tạo nhiều hơn trong điều kiện hạn chế hơn trước và thúc đẩy mọi người hành động một cách chân thực thay vì chỉ biểu hiện qua lời nói. Nhưng cũng phải mất một năm, những thay đổi của Knudstorp mới mang lại hiệu quả thực tế.

Trong một ngày nắng ấm giữa tháng Sáu năm 2004, Knudstorp bước lên trước một nhóm gồm 60 quản lý cấp cao của LEGO tại Khách sạn LEGOLAND ở Billund. Mặc dù chưa có thông báo chính thức, nhưng đây được xem là buổi ra mắt của Knudstorp trên cương vị Giám đốc điều hành mới của công ty.

Lời đầu tiên trong bài phát biểu của Knudstorp không nhắc đến tình trạng khó khăn của công ty hay về bản thân Công ty LEGO. Thay vào đó, anh bày tỏ tình yêu của mình đối với mùa hè trên bán đảo Scandinavia. Bằng cách thể hiện "niềm đam mê với nơi mà chúng ta đang ở, với văn hóa này", Knudstorp hy vọng sẽ hiệu triệu được tinh thần đoàn kết và chia sẻ những mục đích mà mọi người cần để đối mặt với những thử thách cam go đang đe dọa sự tồn vong của LEGO: tài chính thiếu thốn, áp lực giá cả gia tăng, chi phí cao, sự xa rời của trẻ em thời hiện đại với những trải nghiệm vui chơi truyền thống, khả năng sinh lời ít ỏi của những dòng sản phẩm mang thương hiệu LEGO.

Sau khi Knudstorp hoàn thành bài phát biểu, chỉ có vài tiếng vỗ tay lõm bõm vang lên. Mặc dù Kristiansen đã từng thể hiện rõ ràng ý định đưa Knudstorp trở thành người kế nhiệm mình, nhưng không ít những giám đốc khác trong công ty đặt dấu chấm hỏi về tính đúng đắn của quyết định này. Công ty đã tồn tại qua năm đó và mọi nhân viên làm việc cho LEGO đã sẵn sàng đối mặt với tương lai đầy thách thức. Nhưng để kinh doanh có lợi nhuận trở lại dường như vẫn là một giấc mơ xa vời và Knudstorp vẫn chưa đưa ra một chiến lược dài hạn để xoay chuyển tình thế của LEGO. Trên thực tế, có thể một số người trong đó tin rằng họ, chứ không phải Knudstorp, nên được chỉ định làm CEO tiếp theo của LEGO. Sau bữa tối hôm đó, chỉ duy nhất một người trong số 60 giám đốc tham dự cuộc gặp mặt gọi điện chúc mừng Knudstorp.

4 tháng sau, sau khi dự báo khoản lỗ kỷ lục của công ty vào năm 2004, Kristiansen tuyên bố ông sẽ ngừng tham gia điều hành LEGO. Knudstorp khi đó trở thành người ngoài gia đình Christiansen thứ hai điều hành LEGO từ khi công ty được thành lập (sau Poul Plougmann). Ở Billund, một vài người bắt đầu đặt câu hỏi Knudstorp sẽ tại vị được bao lâu. Tại các siêu thị hay những chỗ mọi người hay tụ họp, người ta bàn thảo sôi nổi về việc tân giám đốc điều hành sẽ không bao giờ trở thành một nhà lãnh đạo thực thụ của LEGO nếu như không thể thuyết phục Kristiansen gạt bỏ kế hoạch triển khai các công viên LEGOLAND. Và cho đến thời điểm đó, điều này vẫn chưa xảy ra. Đó là một câu hỏi mở rằng liệu LEGO, công ty có 72 năm tuổi đời, có thể tồn tại như một công ty độc lập hay không; và liệu vị giám đốc 34 tuổi Knudstorp có thể giữ được chiếc ghế của mình hay không.

Chương 5
LẤY KHÁCH HÀNG LÀM TRỌNG TÂM

Sự hồi sinh của LEGO City

Trẻ em và kẻ say là những người trung thực hiếm hoi còn lại trên thế giới này. Và trẻ em sẽ không bao giờ mua những món đồ chơi không làm chúng thấy vui.

– Mads Nipper, Phó Chủ tịch điều hành phụ trách thị trường và sản phẩm, Tập đoàn LEGO

Đầu năm 2004, khi Tập đoàn LEGO vẫn đang chìm trong khủng hoảng tài chính, Mads Nipper nhận được một cuộc gọi từ Kristiansen. Xin nhắc lại, Nipper, người làm việc tại văn phòng ở Munich, nơi anh có thể giám sát những thị trường quan trọng nhất của LEGO tại Trung Âu, là người từng kiên quyết yêu cầu đầu não của công ty tại Billund ngưng sản xuất dòng đồ chơi LEGO Explore và nhanh chóng khôi phục thương hiệu DUPLO. Nipper từng thẳng thắn trao đổi với Kristiansen về sự thất vọng đang ngày càng tăng lên của những công ty bán lẻ tại Đức khi họ nhận ra xu hướng bất thường của LEGO với việc phát triển những sản phẩm "phi LEGO" như Galidor và Jack Stone.

Bản thân Kristiansen có lẽ cũng rất muốn loại bỏ nguyên nhân gây ra tình trạng tiêu cực đó. Ông quyết định thăng chức cho Nipper: đưa anh về làm việc tại Billund, phụ trách phát triển sản phẩm và hoạt động tiếp thị của LEGO. Kristiansen và Knudstorp kết luận rằng một phần nguyên nhân khiến LEGO đi sai hướng là vì họ đã đánh mất sự liên kết với khách hàng và các nhà bán lẻ. Như Knudstorp thừa nhận sau này, LEGO đã lâm vào tình trạng

“thiếu thực tế. Không có một sự liên kết nào đối với thế giới bên ngoài LEGO, dấu hiệu nguy hiểm nhất cho thấy văn hóa doanh nghiệp đang thực sự xuống cấp.” Trong suy nghĩ của Kristiansen và Knudstorp, không ai khác trong LEGO có thể có mối quan hệ chặt chẽ với các đại lý và khả năng thấu hiểu mong muốn của những khách hàng quan trọng hơn Mads Nipper.

Gia nhập LEGO vào năm 1990, nhiệm vụ đầu tiên của Nipper là phụ trách bộ phận tiếp thị thương mại khu vực châu Âu và công việc chủ yếu của anh là phối hợp chặt chẽ với các nhà bán lẻ nhằm cải thiện hiệu quả kinh doanh và tiếp thị ngay tại cửa hàng. Anh còn là người tiên phong trong hoạt động kinh doanh trực tiếp đến khách hàng, với việc lập ra trang web LEGO.com. Không lâu sau đó, ở cương vị giám đốc phụ trách việc kinh doanh đồ chơi cho trẻ từ 9-16 tuổi, anh theo dõi việc triển khai một trong những dòng sản phẩm chủ lực của công ty, LEGO Technic, cũng như khởi động 2 trong số những dự án thành công nhất của công ty là Bionicle và Mindstorm. Từ văn phòng ở Munich, trong những năm đầu của thập niên trước, Nipper cũng đã tận mắt chứng kiến sự sụp đổ của các dòng đồ chơi nhắm đến trẻ em từ 5-7 tuổi mà anh gọi là “cốt lõi trong hoạt động kinh doanh của công ty từ thập niên 1970”.

Nipper tin rằng LEGO đã rất khéo léo khi để khách hàng giúp công ty quyết định thị trường, thay vì dựa vào cách điều hành như Plougmann và Ciccolella đã làm là tự quyết định khách hàng sẽ muốn gì. Trước khi bước sang năm mới, anh và những nhà lãnh đạo khác tiến hành họp bàn và đưa ra hàng loạt các sáng kiến – từ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng tại các sự kiện cho đến triển khai mạng lưới đại diện LEGO trên toàn cầu nhằm thử nghiệm những ý tưởng mới dành cho trẻ em – tất cả nhằm biến ý kiến của khách hàng thành những cơ hội tăng trưởng.

Nhưng tất cả những gì Nipper biết khi nhận cuộc gọi từ Kristiansen chỉ là anh sẽ phải mang trọng trách rất lớn. Là người quản lý tất cả các dòng sản phẩm của LEGO, anh sẽ là người định hướng lại cho công ty. Anh tin rằng nếu công ty muốn định nghĩa lại chính xác “cốt lõi” của mình là gì, LEGO cần phải gắn kết chặt chẽ hơn với những người hâm mộ cuồng nhiệt. Tuy nhiên, để thiết lập những quy trình nhằm tham khảo ý kiến của những khách hàng trưởng thành và thử nghiệm các ý tưởng đồ chơi mới cùng trẻ em cần rất nhiều thời gian. Trước khi triển khai được ý định trên, Nipper và đồng nghiệp, những nhà quản lý coi khách hàng là trọng tâm cần phải đặt mình vào vị trí của người hâm mộ cũng như cố gắng hình dung xem những đứa trẻ của thế kỷ XXI thật sự trông đợi điều gì từ LEGO.

Kinh nghiệm làm việc với các nhà bán lẻ, gắn kết với khách hàng, quản lý thiết kế và tiếp thị giúp Nipper nhận ra rằng, dù các nghiên cứu cho thấy trẻ em ngày nay thường đam mê các trò chơi điện tử và dành ít thời gian hơn cho các các trò chơi sáng tạo, nhưng vẫn còn khá nhiều trẻ em thích thú với việc này. Anh tin rằng, điểm cốt lõi thu hút những đứa trẻ này là khôi phục hình tượng LEGO, từ đó tìm cách tạo ra những sản phẩm hợp thời và quan trọng hơn là khiến trẻ cảm thấy vui vẻ.

Nipper tin rằng chỉ có bám sát vào những khách hàng cốt lõi của LEGO, anh mới đưa công ty thoát khỏi các hạn chế đang mắc phải. Từng sống và làm việc tại Đức, thị trường truyền thống và sôi động bậc nhất của LEGO, anh thấy rõ công ty của mình đã xa rời thực tế như thế nào và bộ phận phát triển sản phẩm cũng như kinh doanh của công ty có thể học hỏi những gì thông qua trau dồi những hiểu biết đầy đủ hơn, sâu sắc hơn về những đứa trẻ yêu thích việc xây dựng.

“Trẻ em và kẻ say là những người trung thực hiếm hoi còn lại trên thế giới này,” Nipper nói. “Và trẻ em sẽ không bao giờ mua những món đồ chơi không làm chúng thấy vui.”

Do chìm sâu trong khủng hoảng tài chính, LEGO thiếu cả thời gian lẫn nguồn lực để khởi động một chương trình nghiên cứu thực tế và thử nghiệm sản phẩm trên quy mô lớn. Trước khi có thể triển khai một chương trình như vậy, Nipper vẫn phải dựa trên những gì anh biết về một đứa trẻ yêu thích đồ chơi LEGO điển hình và giải thích cho những người phụ trách phát triển sản phẩm cách tạo ra những dòng sản phẩm ăn khách mới dựa trên một nguyên lý nghe có vẻ hơi mâu thuẫn: làm mới sản phẩm nhưng vẫn phải giữ được những nét thân thuộc, truyền thống. Đó là khoảnh khắc mà Nipper muốn quay ngược thời gian. Nipper muốn các bậc phụ huynh khi đi ngang qua một bộ đồ chơi LEGO City mới sẽ nhận ra đây là một phiên bản khác tươi mới hơn của bộ đồ chơi mà họ từng có thời thơ ấu. Đồng thời, Nipper cũng muốn các nhà phát triển phải thổi vào những bộ đồ chơi hơi thở của thời đại để ngay cả một đứa trẻ cũng có thể cảm nhận được. Vì thế, họ đã đưa vào đó những đồn cảnh sát, bệnh viện, máy trộn xi măng, xe chở rác như những gì trẻ thấy hằng ngày.

Đó là một thử thách không hề dễ dàng đối với các nhà thiết kế. Làm thế nào Nipper thúc giục những nhà thiết kế kỳ cựu tạo ra nhiều mô hình dựa trên gạch LEGO hơn mà không lặp lại những thành công trong quá khứ? Làm thế nào để anh giúp những nhà thiết kế mới gia nhập LEGO khám phá những phẩm chất tinh túy

của LEGO? Và làm thế nào Nipper kết hợp được 2 khía cạnh dường như đối lập nhau?

Đáp án cho những câu hỏi trên bắt đầu lộ diện vào cuối tháng Hai, trong một buổi xét duyệt thiết kế dòng sản phẩm LEGO City. Dòng sản phẩm LEGO City từ lâu đã là một nguồn lợi nhuận lớn của LEGO, chiếm khoảng 1/8 doanh thu công ty năm 1999. Nhưng dưới thời Plougmann, LEGO City đã bị một dòng sản phẩm mới là Jack Stone đánh bật khỏi vị trí vốn có. Trong lúc tìm cách hồi sinh LEGO City, Nipper chú ý tới mô hình xe cứu hỏa của nhà thiết kế Henrik Andersen. Lấy cảm hứng từ những chiếc xe cứu hỏa giai đoạn 1980, Andersen đã khoác lên chiếc xe 20 năm tuổi một bộ cánh mới hiện đại hơn thay cho hình ảnh truyền thống vốn có. Trực giác của Nipper thôi thúc anh lựa chọn thiết kế của Andersen. “Khi nhìn thấy chiếc xe cứu hỏa đó, tôi đã biết đó chính là biểu tượng giúp hồi sinh toàn bộ dòng sản phẩm LEGO City”, Nipper chia sẻ. Một vài ngày sau, anh mang mô hình chiếc xe của Andersen đến một cuộc họp tại Tòa thị chính nhằm chỉ ra con đường để LEGO có thể quay lại với những viên gạch của mình.

Tháng Ba năm ấy, trong 2 buổi họp, Nipper tập hợp 600 nhân viên phát triển sản phẩm và tiếp thị để định hướng lại hoạt động của các nhóm thiết kế. Bắt đầu bài phát biểu, Nipper nhấn mạnh vấn đề khủng hoảng tài chính của LEGO và khả năng tồn tại độc lập của công ty đang bị đe dọa nghiêm trọng. Trước hết, mục tiêu quan trọng nhất là phải duy trì mức tăng trưởng hằng năm từ 3 đến 5% bằng cách quay lại những chủ đề xây dựng truyền thống mà từ lâu đã gắn với thương hiệu LEGO. Để mọi người hình dung rõ hơn về những gì anh coi là cốt lõi, Nipper cho mọi người xem những tấm ảnh về ba mô hình xe cứu hỏa của LEGO.

Xuất hiện đầu tiên là hình ảnh của chiếc xe ra đời năm 1997, một chiếc xe có ngoại hình cục mịch và nhàm chán. “Đó là thời điểm mà chúng ta đã quên không đổi mới,” Nipper khẳng định trước mặt nhân viên. “Dù đó vẫn là một sản phẩm ấn tượng, nhưng khi một món đồ chơi kinh điển như vậy mà không có điểm mới, không có sự hấp dẫn thì đó là một sai lầm chết người.”

Mô hình xe cứu hỏa LEGO năm 1997.

Tiếp theo, Nipper chuyển sang hình ảnh mô hình xe cứu hỏa năm 2001 thuộc dòng sản phẩm Jack Stone, một chiếc xe có kiểu dáng viễn tưởng và đi theo chủ đề được LEGO đưa lên thay thế cho dòng sản phẩm LEGO City. Với khoang lái bằng kính trong suốt, bánh xe cỡ đại và phần đuôi xe trông khá thô kệch, chiếc xe cứu hỏa của Jack Stone "giống như một chiếc phi thuyền không gian hơn là xe cứu hỏa," Nipper nhấn mạnh.

Mô hình xe cứu hỏa Jackstone năm 2001

Và sau cùng, Nipper bấm nút để màn hình chuyển sang thiết kế mới của Andersen – mô hình sẽ được sản xuất không lâu sau khi thương hiệu LEGO City hồi sinh. Giống như những đồ chơi LEGO thành công nhất, chiếc xe này trông thật đến kinh ngạc, với độ chi

tiết đủ để khiến một đứa trẻ 7 tuổi say mê. Và nó vẫn mang những nét đặc trưng của LEGO, với những hàng đinh tán nổi lên từ mặt trên của thùng xe. “Một chiếc xe cứu hỏa nên giống như thế này,” Nipper kết luận. Và sau đó, anh chỉ vào chiếc xe cứu hỏa của Jack Stone và nói thêm: “Chúng ta sẽ không bao giờ làm ra những chiếc xe cứu hỏa giống như thế này nữa.”

Mô hình xe cứu hỏa của Henrik Andersen năm 2004

Tuyên bố của Nipper đã được đội ngũ nhân viên của LEGO hưởng ứng nhiệt liệt, nhất là những nhân viên phát triển sản phẩm và tiếp thị cho dòng sản phẩm LEGO City, những người đã bị gạt sang một bên khi Plougmann còn làm CEO. Thông điệp rất rõ ràng mà Nipper gửi đến cho họ là: “Các anh đã trở lại. Các nhóm phát triển sản phẩm làm ra những sản phẩm bán được dù cần rất ít hoặc không cần sự hỗ trợ quảng cáo mới chính là những người anh hùng đối với công ty chúng ta.”

Nipper tin rằng sự quay lại với những yếu tố mang tính nền tảng của thương hiệu LEGO như gạch LEGO và trải nghiệm vui chơi sáng tạo thông qua xây dựng là đủ để chỉ ra trọng tâm mà các chuyên gia thiết kế của LEGO cần tập trung, đồng thời mang lại sự tự do để họ có thể thổi vào những dòng sản phẩm từng một thời vang bóng như LEGO City một luồng sinh khí mới, từ đó bắt đầu hồi sinh doanh thu của công ty. Nhưng bất chấp thông điệp rất thẳng thắn và có tính định hướng rõ ràng dành cho các bộ phận phát triển sản phẩm và tiếp thị của Nipper, đâu đó vẫn có sự hoài nghi nhất định rằng liệu trực giác và con đường quay ngược thời gian của anh có thực sự đưa công ty thoát khỏi bóng tối hay không. Đã có nhiều chuyên gia thiết kế giàu kinh nghiệm mất việc sau đợt sa thải năm 1998 và vì thế, LEGO đã mất đi một phần ký ức của mình về những gì được cho là cốt lõi và chân thực của công ty. Đối với những nhà thiết kế trẻ tuổi còn trụ lại, thật khó để hy

vọng rằng họ có thể nắm bắt được tinh thần thiết kế truyền thống của LEGO chỉ bằng cách nhìn lướt qua và tự diễn giải thiết kế của Andersen.

“Không có nhiều người gắn bó với công ty từ thời mà cốt lõi của thương hiệu LEGO là xây dựng cùng gạch LEGO,” người phụ trách nhóm phát triển lĩnh vực kinh doanh mới của công ty, Paal Smith-Meyer nhớ lại. “Họ không biết đâu là nhóm khách hàng chủ lực và cũng không hiểu lý lẽ của cái gọi là cốt lõi mà công ty mang trong mình là gì. Đó là một việc rất, rất khó.”

Tuy nhiên, việc thiết lập lại định hướng của công ty xoay quanh những trải nghiệm vui chơi truyền thống như LEGO City đã cho thấy 2 điều: sự minh bạch và sự giải phóng. Trước đó, những ảo tưởng liên tục xuất hiện khi những lãnh đạo tiền nhiệm của công ty đưa ra những tuyên bố đầy tự mãn cho rằng LEGO sẽ trở thành thương hiệu mạnh nhất trong lòng trẻ em và gia đình của trẻ. Giờ là lúc để thay đổi điều đó. “Về cơ bản, chúng tôi tự coi mình là một công ty hướng đến những thị trường ngách độc đáo trong thị trường đồ chơi,” Knudstorp phân tích. Anh nhắc lại khẩu hiệu của người sáng lập LEGO: “Chúng tôi có lẽ sẽ không bao giờ là công ty lớn nhất, nhưng chỉ cần tốt nhất đã là đủ rồi.”

Mặc dù Knudstorp không đưa ra một chiến lược dài hơi hướng đến sự tăng trưởng ổn định mà quyết định hướng mọi người vào việc giải cứu công ty, nhưng hàm ý “hãy phấn đấu để trở thành công ty tốt nhất” của anh rất rõ ràng. Dù chiến lược tương lai có thế nào chăng nữa, thì nó cũng sẽ dựa trên nhiệm vụ tối thượng là không ngừng hoàn thiện, điều mà LEGO sẽ phần nào đạt được nhờ thiết lập một mối quan hệ gần gũi hơn, sâu sắc hơn với lượng người hâm mộ khổng lồ của mình và hợp tác với các doanh nghiệp đang sở hữu vốn kiến thức chuyên môn cũng như công nghệ mà LEGO còn thiếu. Tự bước đi một mình không còn là lựa chọn của công ty đến từ Đan Mạch.

Knudstorp phát biểu: “Khi tham gia vào một thị trường ngách trên phạm vi toàn cầu, anh cần trở thành một tay chơi biết cách mở rộng quan hệ,” Knudstorp nói. “Anh cần khai thác những mối quan hệ đối tác của mình.” Vì vậy, vị tân CEO của LEGO và các lãnh đạo cấp cao khác đã bắt đầu đưa ra một loạt sáng kiến nhằm giúp các chuyên gia phát triển sản phẩm hình thành những mối quan hệ sâu sắc hơn với khách hàng và thậm chí để khách hàng tham gia định hình lại tương lai của thương hiệu LEGO.

ĐỐI THOẠI TRỰC TIẾP VỚI KHÁCH HÀNG

Trong lúc LEGO bắt đầu công cuộc hồi sinh dòng sản phẩm cốt lõi của mình, Knudstorp nhận ra rằng các lãnh đạo cũng như nhân viên của LEGO cần xác định và thống nhất định nghĩa của thương hiệu. Knudstorp phát biểu rằng họ cần "khám phá tất cả những gì ẩn sau cái tên LEGO". LEGO từng triển khai quá nhiều sáng kiến đến nỗi Knudstorp cho rằng họ đã quên mất "những nhận thức rõ ràng về diện mạo của công ty" và kết quả tất nhiên là "sự mất tự tin" trong định hướng cũng như khả năng vận hành. Chỉ có một cách để LEGO có thể quay lại với thời đại của gạch LEGO và nối lại mối liên hệ đã bị đứt giữa họ và những đứa trẻ từ 5-9 tuổi. Đó là họ phải đào sâu hơn và cố gắng khám phá những giá trị cốt lõi không thể xâm phạm của thương hiệu.

Knudstorp bổ nhiệm một giám đốc kỳ cựu là Tormod Askildsen phụ trách một nhóm có chức năng xác định những đặc tính khiến LEGO trở nên độc đáo. Nhóm này đã đặt ra một loạt câu hỏi rất cơ bản – "Tại sao LEGO tồn tại? Điều gì sẽ khiến thế giới nhớ về LEGO nếu LEGO biến mất?" Những câu hỏi này thúc giục mọi người xác định những điều quan trọng nhất với công ty. Điều đáng chú ý là đối với một tổ chức nổi danh vì tính chất cô lập như LEGO, Askildsen đã không ngần ngại mở rộng cuộc đối thoại đến những người hâm mộ trưởng thành của công ty, một lực lượng khách hàng quan trọng đang ngày càng tăng lên.

Kể từ lúc gạch LEGO xuất hiện trên thị trường, rất nhiều đứa trẻ đã không còn chơi gạch LEGO khi bước sang tuổi thiếu niên. Tuy nhiên, bắt đầu từ cuối những năm 1990, một lượng lớn những người trưởng thành (hầu hết là nam giới) đã bắt đầu quay trở lại tìmniềm vui với gạch LEGO. Có 2 hướng phát triển đã góp phần giúp LEGO thu hút những người hâm mộ hào phóng này. Đầu tiên là việc triển khai sản phẩm Chiến tranh giữa các vì sao, nhắm đến những người hâm mộ trung thành của loạt phim kinh điển cùng tên cũng như sự ra đời của Mindstorms, bộ sản phẩm robot dành cho những khách hàng trưởng thành say mê máy móc. Thứ hai, sự phổ biến của mạng Internet đã tạo điều kiện để những người yêu thích LEGO trên toàn thế giới có thể tụ họp và kết nối không giới hạn.

Năm 1996, 8 năm trước khi Flickr ra đời, những người hâm mộ đã tạo nên trang web Brickshelf.com. Hiện nay trang web này đã có đến 2 triệu bức ảnh LEGO – bao gồm các những bản hướng dẫn dành cho vô số bộ đồ chơi LEGO. Một trang web khác cũng được lập bởi người hâm mộ là Bricklink.com, một trung tâm mua sắm trực tuyến lớn đang bày bán khoảng 2,5 triệu mảnh ghép LEGO. Và với sự ra đời của trang MOCpages.com mà tôi đã nhắc đến

trước đó, lượng người hâm mộ hùng hậu của LEGO đã có riêng cho mình một phòng trưng bày ảo để trưng bày tất cả các mô hình LEGO độc đáo của họ. Khi những trang web do người hâm mộ tạo ra bắt đầu nổi lên, thì đi cùng chúng là những hội hâm mộ trực tuyến. Vào thời điểm năm 1999, có 11 hội người hâm mộ LEGO; và đến năm 2006, con số này đã là 6051.

Askildsen, người từng trải qua một giai đoạn đầy khó khăn khi công ty dưới thời Plougmann điều hành quay lưng lại với những chủ đề truyền thống, đã bắt đầu kết nối với những người đam mê đồ chơi LEGO trên mạng và tham gia các sự kiện LEGO do người hâm mộ tổ chức. Sau đó anh đã có những cuộc gặp trực tiếp với các cộng đồng AFOL, những khách hàng trưởng thành và cực kỳ say mê LEGO. Có một tỷ lệ không nhỏ những khách hàng như vậy cảm thấy không hài lòng với thương hiệu mà họ từng yêu mến trong thời gian qua, Askildsen nhớ lại. Nhiều người tỏ ra bực bội trước xu hướng "trẻ con hóa" của những bộ đồ chơi LEGO mới; trong con mắt của họ, những bộ đồ chơi không cần nhiều thao tác xây dựng chẳng khác nào đang giết chết các trải nghiệm sáng tạo. Còn phụ huynh thì không ngớt phàn nàn về những sản phẩm mà họ gọi là "đống rác LEGO". Đó là những chiếc hộp đựng mô hình LEGO chưa được lắp ráp bị vứt lăn lóc trong tủ của trẻ em, chứa đầy các mảnh ghép LEGO chuyên biệt, vốn không thể ăn khớp với các bộ đồ chơi khác. Những bộ đồ chơi bị vứt bỏ này là dấu hiệu cho thấy sự lu mờ của Hệ thống LEGO – một hệ thống yêu cầu khả năng ăn khớp giữa các mảnh ghép trong tất cả các bộ đồ chơi với nhau. Vì những mảnh ghép này chỉ có thể dùng trong một mô hình duy nhất, nên chúng đã vi phạm một trong những tôn chỉ tối thượng của LEGO: "Vui chơi không giới hạn."

Trên tất cả, những người hâm mộ LEGO trung thành nhất luôn tin rằng giữa họ và LEGO đã từng có sự đồng điệu với nhau. Nhưng trong nhiều năm gần đây, mối liên kết đó đã bị phá vỡ và những nhà phát triển ở Billund đã trở nên mù quáng đến nỗi không nhận ra điều đó.

Trong số những lời nhận xét thẳng thắn mà Askildsen nhận được, có một nhận xét đến từ một người hâm mộ lớn tuổi vẫn đang hết sức giận dữ trước thất bại của dòng sản phẩm Galidor: "Galidor mang lại cho người hâm mộ LEGO những gì? Galidor xem ra có vẻ bắt mắt với lũ trẻ lười xây dựng đấy. Nhưng khi cái tên LEGO được gắn trên một món đồ chơi không đòi hỏi yếu tố xây dựng, đó là cả một sự mâu thuẫn không tài nào hiểu nổi đối với những khách hàng trung thành và là một sự báng bổ hoàn toàn đối với cộng đồng người hâm mộ trưởng thành của LEGO."

Tháng Tám năm 2005, Askildsend thuyết phục Kristiansen và Knudstorp tham dự BrickFest, sự kiện do người hâm mộ tổ chức tại Đại học George Mason gần Washington, D.C. Sự kiện này đã đánh dấu một bước ngoặt trong văn hóa công ty. Những năm trước đó, khi Askildsen cố gắng thuật lại lời chỉ trích của người hâm mộ đến cấp lãnh đạo trong công ty, ông thường bị từ chối vì họ tin rằng những người trưởng thành đam mê LEGO không nhiều và có lắng nghe họ hay không cũng chẳng quan trọng. Thậm chí LEGO còn hạn chế kết nối trực tiếp với người hâm mộ với lý lẽ: "Chúng tôi không chấp nhận những ý tưởng người hâm mộ tự nguyện đóng góp."

"Chúng tôi đã tự tạo nên bức tường ngăn cách với cộng đồng người hâm mộ," Jake McKee, cựu chuyên viên quan hệ cộng đồng toàn cầu của công ty, nhớ lại. "LEGO thậm chí còn không biết tới thế giới bên ngoài."

Nhưng sau khi LEGO triển khai các dự án Chiến tranh giữa các vì sao và Mindstorms, họ không thể lẩn tránh thế giới bên ngoài thêm nữa. Mặc dù cộng đồng AFOL khó tính chỉ chiếm 5% thị phần của công ty vào đầu thập niên 2000, nhưng một người hâm mộ trưởng thành trung bình chi tiền để mua sắm đồ chơi LEGO nhiều hơn cả một gia đình có trẻ em trung bình đến 20 lần. Những người hâm mộ kỳ cựu này cũng là một cỗ máy tiếp thị đầy tiềm năng cho LEGO. Không có gì lạ nếu tại một sự kiện dành cho người hâm mộ LEGO, sẽ có 4-5 người đến từ cộng đồng AFOL tham gia và trình làng những thiết kế tuyệt đẹp, chẳng hạn như mô hình Tháp Sears ở Chicago cao 2,7 m, qua đó thu hút lượng khách tham quan gồm trẻ em và phụ huynh của trẻ lên đến 25 nghìn người cũng như sự chú ý đặc biệt của giới truyền thông. Theo cách nghĩ của Askildsen, nếu LEGO muốn tìm thấy giá trị cốt lõi của mình, họ phải kết nối với những người hâm mộ trung thành nhất và đam mê nhất. Và Kristiansen cùng Knudstorp, 2 nhân vật quan trọng bậc nhất của Tập đoàn LEGO, hoàn toàn đồng ý với Askildsen.

Tại bữa tiệc liên hoan BrickFest của LEGO, Kristiansen và Knudstorp đã tham gia phiên thảo luận kéo dài ba giờ đồng hồ với khoảng 500 người hâm mộ AFOL. Phiên thảo luận được Knudstorp gọi là "cuộc họp quyết định", lần gặp gỡ trực tiếp đầu tiên của anh với cộng đồng người hâm mộ trưởng thành. Trong cuộc đối thoại này, Knudstorp đã tiết lộ về quá trình hình thành định hướng tương lai của công ty. Anh viện dẫn một số nghiên cứu cho thấy trẻ em đang dành nhiều thời gian hơn để chơi điện tử và xem ti-vi, nhưng cho rằng điều đó không quan trọng và

tuyên bố: “Chúng ta cần phải thành thật nói với nhau rằng chúng ta là ai, chứ không phải là những thứ mà người ta muốn chúng ta trở thành.” Tất nhiên, có nhiều công ty cố bám víu lấy giá trị cốt lõi của mình và trở nên lạc hậu vì không chú ý đến sự thay đổi trong sở thích của khách hàng: đó là Kodak với ngành kinh doanh chủ yếu dựa trên máy ảnh chụp phim hay Research in Motion (RIM), công ty đã tạo ra Black Berry, một sản phẩm ngày nay không còn được ưa chuộng. Nhưng trong trường hợp của LEGO, những năm gần đây họ đã phải gánh chịu những khoản lỗ từ việc mải miết theo đuổi những đứa trẻ đang ngày càng phụ thuộc vào đồ chơi kỹ thuật số và xem gạch LEGO là một thứ xa lạ. Knudstorp hứa hẹn LEGO sẽ “tìm ra con đường đúng đắn giữa những xu hướng đó” và khẳng định: “Gạch LEGO không phải là một món đồ chơi dành cho tất cả mọi người. Đó là món đồ chơi đại diện cho phong cách vui chơi, phong cách sáng tạo của LEGO.” Trong những năm sắp tới, anh muốn LEGO tạo ra những món đồ chơi mới mẻ, hấp dẫn nhưng “vẫn phải hoàn toàn tương thích với Hệ thống LEGO”.

Cuộc đối thoại một lần nữa đã làm dấy lên quan điểm cho rằng sự sáng tạo của LEGO về căn bản chỉ xoay quanh gạch LEGO. Thoạt nhìn, có thể chúng ta sẽ thấy ngay rằng LEGO cần thực hiện một loạt những cuộc đối thoại quy mô lớn với khách hàng để một lần nữa nhận thức được bản chất của Hệ thống LEGO và gạch LEGO là những yếu tố không thể thiếu trong trải nghiệm vui chơi mà công ty này muốn tạo ra. Nhưng trong mọi cuộc khủng hoảng doanh nghiệp, nạn nhân đầu tiên bao giờ cũng là sự minh bạch. Các nhà lãnh đạo tiền nhiệm của Tập đoàn LEGO đã nghe rất nhiều ý kiến của những chuyên gia tư vấn rằng gạch LEGO đã lỗi thời, đồng thời bàng hoàng trước những thông tin tài chính tiêu cực và việc công ty đánh mất vị trí dẫn đầu trong làng sản xuất đồ chơi. Những yếu tố đó đã khiến họ quên mất một thực tế rằng gạch LEGO vẫn được yêu thích trên toàn thế giới. Nếu LEGO ra đi, thì điều khiến thế giới nhớ về họ nhất không phải là cái tên của công ty hay thương hiệu, những công viên hào nhoáng hay cửa hàng bán lẻ… mà chính là những viên gạch LEGO nhỏ bé.

Những cuộc trò chuyện gần gũi cùng người hâm mộ khiến Knudstorp hoàn toàn tin vào trực giác của Nipper, rằng những viên gạch chính là con đường hành động đúng đắn nhất. Hơn nữa, sự chỉ trích của người hâm mộ về những sản phẩm gần đây của LEGO đã giúp vị tân CEO thêm tự tin và có đủ lý lẽ để thuyết phục những cái đầu còn đầy hoài nghi trong nội bộ công ty, những người luôn nghi ngờ rằng việc quay ngược thời gian, trở lại với gạch LEGO và Hệ thống LEGO chưa chắc đã có ích cho công ty

về lâu về dài.

“Chúng tôi đã tranh luận nảy lửa về việc liệu có nên giảm chất lượng sản phẩm cùng với giảm giá thành hay không,” Knudstorp nhớ lại. “Chúng tôi còn tranh luận rằng liệu sự sáng tạo có phải là một từ khóa quan trọng đối với LEGO hay không. Chúng tôi đã hỏi những người hâm mộ và câu trả lời của họ rất rõ ràng: ‘Sự sáng tạo là điều khiến các anh trở nên đặc biệt. Và nếu các anh dám giảm chất lượng, chúng tôi sẽ bỏ các anh.’”

Cuộc đối thoại tại BrickFest và những nơi khác giúp Knudstorp có một cái nhìn sâu sắc: “Khách hàng tốt nhất là những người chỉ cho bạn những gì cần làm với thương hiệu của mình.”

TIẾP TỤC ĐỐI THOẠI

Trong cuộc nói chuyện ở BrickFest, Knudstorp nhấn mạnh: làm việc với người hâm mộ sẽ mang lại lợi ích cho LEGO. “Chúng tôi nghĩ rằng sự cách tân sẽ đến từ một cuộc đối thoại với cộng đồng người hâm mộ,” anh nói với mọi người. Và anh bắt đầu làm theo những gì mình đã nói, thực hiện những bước đầu tiên hướng đến việc tiếp cận khách hàng. Trong vòng vài tháng, LEGO đã công bố ba chương trình nhằm tìm cách thu hút các ý tưởng cho sản phẩm tiềm năng từ những người hâm mộ trưởng thành và thu thập thông tin phản hồi từ trẻ em về các sản phẩm đang trong quá trình phát triển.

Để trực tiếp tiếp cận người hâm mộ, năm 2005, công ty cho ra mắt dòng sản phẩm đồ chơi dựa trên sự đóng góp ý tưởng của khách hàng, LEGO Factory. Søren Lund, người sau này là Giám đốc Tiếp thị của LEGO, đã tuyển dụng 10 người hâm mộ thuộc cộng đồng AFOL để tạo nên những sản phẩm mẫu mã đẹp có thể khiến trẻ em thích thú. LEGO yêu cầu nhóm 10 người này tạo ra một mô hình cho một chủ đề mà họ đặt mật hiệu là “Micro City”, hay “thành phố LEGO thu nhỏ lớn nhất trên thế giới”. Người đứng đầu nhóm AFOL này đã thiết lập một diễn đàn giới hạn, trong đó những người chơi LEGO không chuyên có thể góp ý cho thiết kế của những người khác. Trong vài tuần, các nhà phát triển tình nguyện đã tạo ra một số lượng lớn những mô hình thành phố thu nhỏ khiến những người đang làm việc cho LEGO còn phải sững sờ. “Tôi cảm thấy kinh ngạc với chất lượng của những thiết kế này,” Lund nói. Vào năm 2005, những thiết kế tốt nhất, bao gồm một phi trường, một công viên và một tổ hợp tòa nhà văn phòng, đã bắt đầu ra mắt thị trường. Sự chuyên nghiệp và sáng tạo của nhóm thực hiện dự án “đã gây sốc cho toàn bộ bộ phận chịu trách

nhiệm phát triển sản phẩm của chúng tôi," Lund nói thêm. Mặc dù thử nghiệm mang tên Micro City cuối cùng không thể trở thành một mảng kinh doanh phát triển, nhưng nó đã đem lại những bằng chứng rất thuyết phục về việc LEGO hoàn toàn có thể thành công trong việc cộng tác cùng người hâm mộ.

Trong khi những nhà quản lý cấp cao như Lund bắt đầu nhận ra tiềm năng của những ý tưởng do người hâm mộ tự nguyện đóng góp và những phản hồi từ khách hàng, thì LEGO còn cố gắng siết chặt hơn mối quan hệ với cộng đồng người hâm mộ bằng cách khởi động Chương trình Đại sứ LEGO. Chương trình này bao gồm một số đại diện được tuyển từ hơn 30 hội người hâm mộ trên khắp thế giới, tạo điều kiện để cộng đồng người hâm mộ LEGO có thể nói lên suy nghĩ của mình. Các đại sứ sẽ trực tiếp đặt ra những câu hỏi và những đề nghị từ cộng đồng cho các quản lý của LEGO. Ngược lại, các quản lý của LEGO sẽ thông qua các đại sứ để thu thập ý tưởng và phản hồi từ các nhóm hâm mộ về các dự án đang trong quá trình phát triển. Hơn nữa, Chương trình Đại sứ giúp LEGO mở ra cánh cửa để tiếp cận những sáng tạo không ngừng nảy sinh từ cộng đồng người hâm mộ LEGO.

Không chỉ giới hạn trong việc tìm cách tiếp cận những người hâm mộ trưởng thành, Tập đoàn LEGO còn lập ra Kids Inner Circle, một chương trình thử nghiệm các ý tưởng đồ chơi hướng đến trẻ em với mục đích hiểu rõ hơn cuộc sống và sự quan tâm của những đứa trẻ yêu thích gạch LEGO. LEGO đã đưa 2 nghìn trẻ em trên thế giới vào danh sách của mình. Với sự cho phép của phụ huynh, những cô bé cậu bé này có thể đăng nhập vào một diễn đàn trực tuyến và tham gia bình luận hình ảnh của những mẫu thiết kế đồ chơi tương lai và góp ý về những bộ đồ chơi sắp được đưa ra thị trường. Trẻ em còn điền vào những bảng điều tra sở thích mua sắm của chúng, cũng như những món đồ chơi mà chúng muốn có. Khi các nhà phát triển của LEGO muốn thu thập những phản hồi về một mẫu sản phẩm đang trong những giai đoạn phát triển đầu tiên, họ chỉ cần đăng bản vẽ của mẫu sản phẩm đó lên diễn đàn Kids Inner Circle và bọn trẻ sẽ đưa ra nhận xét trong vòng 24 giờ.

Cùng với nhau, những nỗ lực ban đầu nhằm thu thập trải nghiệm, mong muốn và quan điểm của người hâm mộ từ trẻ em cho đến những người lớn có tâm hồn trẻ em đã bắt đầu cho thấy một thái độ tích cực hơn ở LEGO. Một công ty trước đây từng từ chối những ý tưởng đến từ bên ngoài cuối cùng đã tìm thấy con đường để khai thác chúng.

CỦNG CỐ MỐI LIÊN HỆ VỚI KHÁCH HÀNG BẰNG DỮ LIỆU

KHÁCH HÀNG

Song song với các cuộc đối thoại cùng người hâm mộ, LEGO tiến hành một trong những cuộc nghiên cứu khách hàng quy mô lớn nhất trong lịch sử công ty. Tháng Ba năm 2005, Askildsen triển khai dự án mang tên Sức hấp dẫn Căn bản (Core Gravity) nhằm xác định những người hâm mộ nhiệt thành nhất của LEGO, đặc biệt là những đứa trẻ có niềm đam mê, hay nói cách khác là sức hút, đủ để lan truyền sức ảnh hưởng của LEGO và lôi cuốn những trẻ em khác bước vào thế giới của thương hiệu đồ chơi Đan Mạch. Cuộc nghiên cứu về tâm lý tiêu dùng của những đứa trẻ mà LEGO cần quan tâm đã mang về 56 nghìn phản hồi thông qua các trang điều tra trực tuyến, sau đó những nghiên cứu này tiếp tục được đào sâu hơn nhờ các nhóm thử nghiệm thị trường và nghiên cứu trẻ em.

Cuộc nghiên cứu đã tập trung vào 2 lĩnh vực tiên quyết có tính định hướng đối với LEGO. Thứ nhất, nó xác định và mô tả "những khách hàng giá trị nhất", những cô bé cậu bé không chỉ yêu thích đồ chơi LEGO mà còn được những đứa trẻ đồng trang lứa khác xem là những "người tiên phong" luôn sẵn sàng lên tiếng để bảo vệ gạch LEGO. Thứ hai, dự án này còn có mục đích là khai phá lại những gì được xem là tinh túy trong trải nghiệm vui chơi cùng LEGO từ quan điểm của người hâm mộ. Dù phải mất một năm để hoàn thành, nhưng Askildsen đã thực hiện một bản báo cáo tạm thời vào tháng Tám, ngay thời điểm Kristiansen và Knudstorp đang gặp gỡ cộng đồng người hâm mộ LEGO trưởng thành tại BrickFest.

Một trong những thu hoạch quan trọng nhất của nghiên cứu đó là những khách hàng trẻ em chủ lực của LEGO thực ra đều là những đứa trẻ "bình thường". Chúng xem ti-vi nhiều hơn một chút, đọc sách nhiều hơn một chút nhưng về nhiều mặt khác, chúng không khác biệt những đứa trẻ còn lại là bao. Chúng cũng chơi thể thao và trò chơi điện tử, nghe nhạc và tụm năm tụm ba trò chuyện cùng bạn bè. Khám phá này một lần nữa đánh bật một giả định quan trọng khác từ thời Plougmann: những đứa trẻ yêu thích LEGO, trò chơi điện tử và gạch LEGO không bài trừ lẫn nhau. Nếu một cậu bé ham mê chơi điện tử trên Xbox, điều đó không đồng nghĩa rằng cậu sẽ không hề đụng tay đến bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao của LEGO.

Quan trọng hơn cả là những cô bé cậu bé yêu thích LEGO và thích chơi với những viên gạch LEGO nhỏ bé không phải là những đứa trẻ sống tách biệt với xã hội bên ngoài. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng

những đứa trẻ yêu thích LEGO đều thông minh và thường được bạn bè đồng trang lứa đánh giá cao. Điều đó thoạt nghe không có gì lạ, vì thương hiệu LEGO được yêu mến trên toàn thế giới. Nhưng trước đó, ngay tại Billund, sau nhiều năm chứng kiến những viên gạch dần mất đi sức hấp dẫn của chúng, không ít người đã cho rằng LEGO chỉ là một trải nghiệm vui chơi đơn độc dành cho những đứa trẻ thích chơi một mình. "Nghiên cứu của chúng tôi đã đập tan nỗi lo rằng những đứa trẻ yêu thích LEGO đều là những đứa trẻ tự kỷ và không có bạn bè," Askildsen nói. "Đó là một khám phá rất quan trọng, qua đó cho chúng tôi thấy rằng chẳng có gì phải lo lắng khi đặt trọng tâm của mình vào những đứa trẻ như vậy."

Chương trình Sức hấp dẫn Căn bản cũng tiết lộ một đặc điểm quan trọng để LEGO trở nên khác biệt. Mặc dù có thể có nhiều cách thể hiện khác nhau, nhưng những bậc cha mẹ và trẻ em là khách hàng chủ lực của LEGO đều yêu thích xây dựng, lắp ráp; và với LEGO, họ có thể xây dựng bất kỳ thứ gì họ muốn. Thông điệp của họ là: LEGO là chất xúc tác cho sự sáng tạo và trí tưởng tượng vì nó mang lại những trải nghiệm vui chơi từ việc xây dựng – một quan điểm mà những người hâm mộ trưởng thành của LEGO đã nhiều lần chia sẻ với Kristiansen và Knudstorp.

Cuối cùng, nghiên cứu này cho thấy trong khi LEGO đang phải cạnh tranh ở một thị trường ngách, thì đó vẫn là một thị trường ngách có quy mô lớn với một cộng đồng có sự gắn kết với thương hiệu LEGO lên đến hơn 2 triệu hộ gia đình. Và thị trường dành cho những trải nghiệm vui chơi sáng tạo từ hoạt động xây dựng chưa bao giờ hết thời như những gì LEGO lo sợ trong suốt những năm cuối thập niên 1990. Như Knudstorp đã khẳng định tại BrickFest, không hề vô lý khi dự tính rằng ngoài lượng người hâm mộ có đăng ký với LEGO, thì lượng người hâm mộ chưa đăng ký trên thực tế có thể nhiều gấp 2, gấp 5 và thậm chí gấp 10 lần. Thêm vào đó, nghiên cứu cũng nhấn mạnh việc LEGO chỉ nên cạnh tranh trong phân khúc đồ chơi cao cấp. Bằng cách đặt ra những yêu cầu rất cao về chất lượng trong mỗi sản phẩm mà họ làm ra, LEGO sẽ có cơ hội thu hút những khách hàng nhận ra giá trị to lớn trong sản phẩm của công ty và sẵn sàng trả những mức giá tương xứng để sở hữu chúng.

Chuyện LEGO chỉ cạnh tranh trong phân khúc cao cấp của thị trường đồ chơi thông qua những sản phẩm chất lượng cao và trải nghiệm vui chơi qua xây dựng, lắp ráp là quan niệm vừa chặt chẽ nhưng cũng vừa mang tính giải phóng về tư duy. "Bằng cách định nghĩa LEGO là một phong cách, Jørgen đã đưa ra một trọng tâm cụ

thể," Askildsen nói. "Chúng tôi đặt trọng tâm của mình vào những đứa trẻ thích xây dựng, lắp ráp và xây dựng nên một thương hiệu cao cấp. Chúng tôi không cần quan tâm đến những gì nằm ngoài giới hạn đó."

Nếu nạn nhân đầu tiên trong cuộc khủng hoảng của LEGO là sự minh bạch, thì nạn nhân thứ hai là sự tự tin. Sự mở rộng "quá nóng" của công ty và việc đánh mất sự tập trung, những thứ dẫn đến sự suy sụp trong năm 2003 của LEGO, đã làm lung lay nghiêm trọng tinh thần và sự tự tin của công ty từ trên xuống dưới. Nhờ xác định lực lượng khách hàng đam mê nhất của gạch LEGO và tuyên bố vẫn còn cơ hội lớn để biến nhiều khách hàng thông thường thành những tín đồ của thương hiệu, chương trình Sức hấp dẫn Căn bản đã bắt đầu thắp lên những tia hy vọng trong suy nghĩ của đội ngũ nhân viên rằng LEGO vẫn có thể trở lại đỉnh cao trong tương lai.

TẬP TRUNG VÀO NHỮNG KHÁCH HÀNG QUAN TRỌNG NHẤT

Với niềm tin được củng cố từ kết quả của chương trình Sức hấp dẫn Căn bản, Nipper và đội ngũ của anh đã chấm dứt mọi lời bàn ra tán vào cho rằng công ty nên tập trung vào đa số trẻ em vốn không yêu thích đồ chơi xây dựng, thay vào đó anh bắt đầu hướng sự tập trung của công ty vào một nhóm trẻ em ít hơn, những đứa trẻ vẫn yêu mến gạch LEGO và là nguồn lợi nhuận tiềm năng của công ty. Các nhà điều hành đã xác định những thị trường mà công ty phải bảo vệ bằng mọi giá, nơi mà LEGO vẫn là vị vua – bao gồm Đức và các nước thuộc bán đảo Scandinavia (trong khi đó, thị trường Mỹ được xem như một cơ hội tăng trưởng) – và loại bỏ mọi ý tưởng thiết kế mà họ cho rằng sẽ không hấp dẫn ở những thị trường này. Đôi lúc, họ phải đưa ra những bản mô tả ngắn, nhưng rõ ràng và hiệu quả về những khách hàng điển hình nhất của LEGO: những cậu bé Đức từ 5-9 tuổi yêu thích đồ chơi xây dựng. Kết quả là họ đã rút ngắn danh sách các sản phẩm "nên sản xuất nhiều hơn" xuống còn 4 sản phẩm: LEGO Technic dành cho lứa tuổi trưởng thành hơn; Mindstorms; DUPLO cho trẻ từ 3-5 tuổi; và LEGO City.

"Chúng tôi cần thu hẹp lĩnh vực hoạt động của mình," Nipper khẳng định. "Chúng tôi cần thu hẹp mọi thứ để có thể quản lý được, giám sát được và dễ dàng hành động khi cần. Tất nhiên, chúng tôi biết rằng tương lai của Tập đoàn LEGO không chỉ nằm ở Đức. Nhưng nếu không thể thành công ở những thị trường đó, thì chúng tôi sẽ không có tương lai nào hết."

Kết quả là một sự thay đổi hoàn toàn so với giai đoạn trước. Các chuyên gia thiết kế không còn chạy theo những xu hướng mà họ thích nữa. Thay vào đó, họ tập trung phát triển một đồ chơi cụ thể, chẳng hạn như xe cứu hỏa trong bộ LEGO City, dành cho những thị trường đã được giới hạn rõ ràng – những cậu bé Đức từ 5-9 tuổi say mê LEGO và muốn mua nhiều đồ chơi LEGO hơn. Đối với những chuyên gia thiết kế kỳ cựu như Henrik Andersen, người từng bị gạt sang bên lề vì thích mô phỏng những công trình và xe cộ trong đời thực hơn là tạo ra những thiết kế viễn tưởng, thì sự kiện công ty quay lại với việc tạo ra những trải nghiệm vui chơi và xây dựng dựa trên gạch LEGO "là một sự động viên vô cùng to lớn".

ĐỊNH HƯỚNG TỪ CẤP LÃNH ĐẠO

Mads Nipper biết rằng trong những tình huống lý tưởng, việc lựa chọn nên nhìn nhận như thế nào, cảm nhận ra sao để tìm ra hướng đi tiếp theo cho dòng sản phẩm LEGO City không nhất thiết phải dựa vào anh và một số ít những giám đốc khác; tốt nhất là trao quyền cho các chuyên gia thiết kế và chuyên gia tiếp thị, những người có thể đưa ra quyết định dựa trên những kiến thức uyên thâm mà họ có được từ các nghiên cứu nhân học chuyên sâu và các chương trình thử nghiệm tập trung đối với trẻ em. Có một câu châm ngôn đã có từ lâu, nhưng chưa bao giờ lỗi thời: Có học mới nên khôn. Nhưng trong những năm khủng hoảng 2004-2005, trên thực tế không có đủ thời gian thích hợp để thực hiện những nghiên cứu chuyên sâu về đời sống của trẻ em và khám phá xem những sản phẩm nào có thể giúp LEGO vươn đến một tương lai xán lạn.

Trong kết luận tại buổi nói chuyện về thiết kế xe cứu hỏa, Nipper đã tóm gọn tất cả bằng cách dự đoán 2 phản ứng sẽ xảy ra khi mọi người lắng nghe lời kêu gọi tập trung vào những điều cốt lõi của anh: một số người sẽ "ngưng làm việc cho đến khi mọi thứ rõ ràng và phàn nàn rằng các lãnh đạo của công ty có lẽ đã sai trong tình huống này", còn những người khác "sẽ tin tưởng những gì chúng ta đang làm lúc này là điều đúng đắn cho công ty… Lựa chọn thế nào là tùy các bạn".

Ý định của Nipper là nhấn mạnh tình trạng khẩn cấp để toàn bộ công ty thấy và thúc giục mọi người "nỗ lực mạnh mẽ hơn bao giờ hết để giúp LEGO tồn tại". Nhưng khi yêu cầu mọi người "tin tưởng" rằng những lãnh đạo đã hướng công ty đi theo một chiến lược đúng đắn, thì anh cũng đang ngầm tuyên bố rằng để đổi mới, LEGO cũng sẽ đi theo phương pháp lãnh đạo kiểu ra lệnh và điều

khiển cho đến khi nào cuộc khủng hoảng dịu đi. Hãy quên đi những đổi mới từ-dưới-lên, xuất phát từ đội ngũ thiết kế của công ty. Thay vì để mọi người tự do theo đuổi đam mê và phát triển những chủ đề vui chơi mới nhằm tạo ra một LEGO "mới", thì đổi mới để tồn tại có nghĩa là các lãnh đạo của công ty phải đặt ra những mục tiêu rõ ràng và thiên về hành động. Đội ngũ phát triển sản phẩm và thiết kế sẽ tuân thủ chặt chẽ những mục tiêu đó, như Knudstorp từng nói: "Hãy hoàn thành nhiệm vụ."

Knudstorp thành lập Ủy ban Điều hành Đổi mới (Executive Innovation Committee), tập hợp người phụ trách của tất cả các nhóm phát triển sản phẩm, người đứng đầu thị trường tại các khu vực khác nhau và đại diện của khối sản xuất – chuỗi cung ứng. Nhiệm vụ chính của Ủy ban là giám sát và phối hợp các nỗ lực đổi mới trong toàn bộ công ty. Ủy ban sẽ quyết định lựa chọn những dự án đổi mới nào để thực hiện, phân phối nguồn lực, quy định trách nhiệm giải trình cụ thể và theo dõi quy trình phát triển. Khi nhớ lại cách tư duy đã định hình LEGO trong năm 2004, Knudstorp đã mô tả lại như sau: "Đó là kiểu tư duy trong đó chỉ có duy nhất một sự thật và chỉ có đúng hoặc sai."

CÙNG TRẺ EM SÁNG TẠO

Một trong những nhân tố khiến LEGO lâm vào khủng hoảng tài chính là tỷ lệ đồ chơi bị khai tử ngay trong quá trình phát triển khá cao. Trong suốt giai đoạn Plougmann, các chuyên gia thiết kế được khuyến khích làm theo cảm hứng và tạo ra những thiết kế mang tính cách mạng, vượt qua giới hạn của những viên gạch LEGO. Nhưng sự tự do cũng có cái giá của nó. Đội ngũ thiết kế đã làm việc không biết mệt mỏi để cách tân những thiết kế của đồ chơi LEGO chỉ để chứng kiến các nhà lãnh đạo khai tử hầu hết những tác phẩm của mình.

Một loạt nỗi thất vọng vì bị từ chối đã tác động tiêu cực đến tinh thần làm việc của đội ngũ thiết kế, cũng như lợi nhuận của công ty từ hoạt động nghiên cứu và phát triển. Sự thật là một mẫu đồ chơi cần 3 năm để phát triển và ra mắt thị trường chỉ khiến cho các chuyên gia thiết kế cảm thấy công sức của họ đã bị lãng phí một cách vô nghĩa. Đối với người thiết kế, thật vô lý khi bỏ ra hàng tháng trời, thậm chí hàng năm trời để thiết kế một bộ đồ chơi sẽ chẳng bao giờ đến tay trẻ em.

Nhằm cải thiện tỷ lệ thiết kế được phát triển thành sản phẩm thực tế, vào năm 2005, Hjuler và nhóm của anh phụ trách việc xem xét lại toàn bộ Quy trình Phát triển của LEGO (LEGO

Development Success, LDP). Hình thành từ năm 1995, LDP bao gồm một loạt những bước đánh giá của các cấp quản lý về mẫu thiết kế của các chuyên gia phát triển, trong đó các nhà điều hành sẽ quyết định ý tưởng nào sẽ được LEGO tiếp nhận và triển khai. Nhưng trong thập niên kể từ khi LDP ra đời, mỗi nhóm sản phẩm lại được áp dụng một mẫu quy trình khác nhau.

Ví dụ, nhóm phát triển hướng đến trẻ em từ 5-9 tuổi đã tạo ra một quy trình LDP ban đầu hoạt động khá tốt nhưng cuối cùng lại trở nên quan liêu quá mức. "Quy trình đó trở nên quá trì trệ," Hjuler kể. "Cứ mỗi bước, mọi người lại phải điền vào hàng loạt những mẫu đơn và bản kiểm kê."

Trong khi đó, nhóm phụ trách sản phẩm cho trẻ em từ 9-16 tuổi lại duy trì một quy trình LDP "thoáng" hơn, không cần phải kiểm kê đánh giá nhiều nhưng tạo ra được nhiều hơn những mẫu thiết kế "na ná" nhau. Lý lẽ của họ là: chỉ cần thực hiện những bài thuyết trình hấp dẫn, đội ngũ phát triển có thể thuyết phục các giám đốc chấp nhận thiết kế của họ. Nhưng bất chấp phương pháp này, tỷ lệ ý tưởng được triển khai trên thực tế trong giai đoạn trước (thời Plougmann) vẫn ở dưới mức 20%. Và ngay cả khi những ý tưởng đó phát triển thành sản phẩm thực tế, trong đó có Galidor, dụng cụ làm phim LEGO & Steven Spielberg, Jack Stone và Explore, tất cả cuối cùng đều gây thất vọng.

Giải pháp của công ty là tạo ra một quy trình phát triển toàn diện mà mọi sản phẩm đều áp dụng được. Quy trình LDP mới sẽ được xây dựng dựa trên 4 giai đoạn cơ bản: nhóm sản phẩm sẽ họp lại để động não tìm ra ý tưởng, chọn lựa mẫu thiết kế để chuẩn bị cho những giai đoạn phát triển sau, thử nghiệm kế hoạch kinh doanh cho mỗi sản phẩm tiềm năng và cuối cùng là phân phối nguồn lực và bám sát thiết kế cũng như chiến lược kinh doanh cho loại đồ chơi mà LEGO sẽ đưa ra thị trường. Vì mỗi giai đoạn như thế chỉ kéo dài vài tháng, nên quy trình mới sẽ giảm đáng kể thời gian phát triển cho một sản phẩm mới từ 3 năm xuống còn 8 tháng.

Điểm cốt yếu của quy trình phát triển mới bao gồm sự liên hệ liên tục và gần gũi với khách hàng. Tại mỗi giai đoạn, các nhóm sản phẩm sẽ gặp gỡ những nhóm trẻ em khác nhau để cho chúng xem những ý tưởng đồ chơi mới, quan sát tương tác của trẻ với các mẫu thiết kế và tìm kiếm những chủ đề thực sự hấp dẫn với chúng. Sẽ không có ý tưởng nào được phép bước sang giai đoạn tiếp theo nếu không nhận được sự đồng tình từ phần lớn những cô bé cậu bé tham gia quá trình thử nghiệm.

Tất nhiên, có rất nhiều nhà phát minh thành công có thái độ nghi ngờ đối với phương pháp thử nghiệm tập trung. Henry Ford có câu nói nổi tiếng: "Nếu tôi hỏi mọi người muốn gì, chắc chắn họ sẽ nói mình muốn một con ngựa chạy nhanh hơn." Còn Steve Jobs cũng tỏ thái độ khinh thường phương pháp này trong một cuộc phỏng vấn với BusinessWeek: "Thực sự rất khó để tạo ra một thiết kế nhờ một nhóm đối tượng tập trung nào đó. Có nhiều lần họ chẳng biết mình muốn gì cho đến khi thực sự nhìn thấy sản phẩm."

Tuy nhiên, LEGO có một phương pháp thử nghiệm tập trung khác. Thay vì hỏi trẻ muốn gì, đội ngũ phát triển của LEGO sẽ cho trẻ xem hình minh họa hay những nguyên mẫu thiết kế mà trẻ có thể thích, chẳng hạn như đồ chơi chủ đề không gian hay mô hình máy khai thác tinh thể trên Sao Hỏa (Mars Mission Crystal Reaper) và sau đó đánh giá phản ứng của trẻ. Mục tiêu của họ là thúc đẩy trí tưởng tượng của trẻ em. Nếu như máy khai thác tinh thể Reaper với những mũi khoan xoắn cực kỳ "hầm hố" có thể khiến trẻ nghĩ về những trận chiến, tưởng tượng ra những câu chuyện và có thể mải mê vui chơi không biết chán, thì nhóm phát triển sản phẩm biết rằng họ đã tìm ra thiết kế thành công đích thực. Nhưng nếu cuộc vui của trẻ sớm tàn sau một thời gian ngắn, đó là lúc chuyển sang một lựa chọn khác. Trong phương pháp này, đội ngũ phát triển vẫn là người chịu trách nhiệm tưởng tượng ra những gì hấp dẫn đối với trẻ em. Nhưng làm việc cùng trẻ sẽ giúp họ xác định, phát triển và tinh chỉnh những ý tưởng có khả năng thành công cao nhất trên thị trường.

Nhóm phụ trách thiết kế LEGO City là một trong những nhóm đầu tiên áp dụng phương pháp mới. Mặc dù thiết kế xe cứu hỏa của Henrik Andersen và phần còn lại của dòng đồ chơi LEGO City năm 2004 hầu hết được thiết kế trong trụ sở của công ty, nhưng nhóm sản phẩm đã bắt đầu vươn ra bên ngoài để tìm kiếm nguồn cảm hứng và ý tưởng cho những trải nghiệm vui chơi thực tế nhất. Cả nhóm đã tham gia các khóa đào tạo cứu hỏa, lái xe cảnh sát, ngủ một đêm trong nhà tù và họ đã đưa những trải nghiệm đó vào quá trình tạo nên những sản phẩm thuộc dòng LEGO City.

Còn ở phiên bản 2005 của dòng LEGO City, với sự tham gia của trẻ em trong những buổi thử nghiệm, đã góp phần tăng gấp ba doanh thu của dòng sản phẩm này lên đến 350 triệu DKK (khoảng 60 triệu đô-la). Khi LEGO City tiếp tục được mở rộng, doanh thu liên tục tăng gấp đối, đạt mức 1,5 tỷ DKK (275 triệu đô-la) vào năm 2007. Tinh thần của nhóm phụ trách sản phẩm LEGO City cũng vì thế tăng cao. Điều duy nhất khiến LEGO City nhường lại vị trí dẫn

đầu chính là một ngôi sao mới trong thế giới đồ chơi của LEGO.

Với những buổi thử nghiệm cùng trẻ em kết hợp cùng quy trình sản xuất đã được chỉnh sửa lại đã mang đến kết quả là sự cải thiện đáng kể trong tỷ lệ các thiết kế mới được ra mắt thị trường. Như chúng ta đã biết, sự mở rộng vô tội vạ trong thập niên 1990 chỉ mang lại kết quả là 10-20% tỷ lệ ý tưởng của các chuyên gia thiết kế được hiện thực hóa. Còn bây giờ, theo Hjuler: "Nếu một chuyên gia thiết kế thực hiện 10 ý tưởng thì phải đến chín trong số đó xuất hiện trên thị trường."

Trong khi một số người tỏ ra khó chịu với những giới hạn mới do công ty đặt ra và quyết định nghỉ việc tại LEGO, thì những người khác vẫn tiếp tục làm việc hăng say và đạt được năng suất tốt hơn nhiều so với trước. Đã không còn chuyện những ý tưởng và nguyên mẫu do họ "mang nặng đẻ đau" suốt nhiều tháng bị khai tử trước khi ra đời. Trong hệ thống mới, nếu có thể chứng minh rằng những nhóm trẻ em tham gia thử nghiệm yêu thích thiết kế đồng thời chứng minh được khả năng kinh doanh của ý tưởng, người thiết kế có thể chắc chắn rằng thành quả của họ sẽ sớm xuất hiện trên các kệ đồ chơi trên khắp thế giới.

Nhiều nhóm khác cũng đi theo con đường của nhóm LEGO City. Nhóm phụ trách việc đưa thương hiệu DUPLO quay lại đã thấy rõ sức mạnh của phương pháp mới khi thiết kế lại bộ đồ chơi Intelli-Train, sản phẩm ra mắt năm 2002 thuộc dòng đồ chơi Explore. Được niêm yết mức giá 99,99 đô-la và "lắp đầy linh kiện điện tử", nhà thiết kế Allan Steen Larsen nhớ về sản phẩm khi đó như sau: "Mọi người chẳng hiểu họ vừa mua phải thứ gì nữa." Bộ sản phẩm này khi đó chưa từng được LEGO thử nghiệm với khách hàng và rốt cuộc trở thành nỗi thất vọng lớn khiến LEGO mất 13% thị phần xe lửa đồ chơi.

Vào năm 2005, Larsen là một thành viên trong nhóm phụ trách thiết kế lại Intelli-Train. Nhờ sử dụng quy trình LDP đã qua chỉnh sửa, lần này nhóm thiết kế đã thực hiện các cuộc thử nghiệm với trẻ em. Trong số các khám phá của họ qua thử nghiệm, nhóm thiết kế nhận ra rằng họ không nhất thiết phải sử dụng đến những linh kiện cơ khí phức tạp để giúp chiếc xe lửa có thể chạy lùi. Khi một cậu bé 3 tuổi muốn chiếc xe lửa đi ngược lại, cậu chỉ cần nhấc nó lên và quay nó lại mà thôi. "Đó là cách nghĩ của một đứa trẻ ba tuổi,"Larsen nói. Những khám phá bất ngờ như thế đã giúp LEGO giảm một nửa chi phí sản xuất của sản phẩm mới. Bộ Train Starter, sản phẩm được triển khai cùng sự hồi sinh của thương hiệu DUPLO, đã bán rất chạy và được duy trì như một sản

phẩm chính trong dòng DUPLO trong suốt 7 năm.

MỘT VÀI BÀI HỌC

Chúng ta nên rút ra điều gì từ nỗ lực trở thành một công ty thực sự xem khách hàng làm trọng tâm? Chúng tôi xin đề xuất 4 bài học quan trọng nhất:

Trong một cuộc khủng hoảng, hãy hành động, sau đó mới lên kế hoạch. Trước khi công ty có thể xây dựng và vận hành quy trình LDP mới, họ phụ thuộc nhiều vào những giám đốc kinh nghiệm và tận tâm như Mads Nipper để tìm ra hướng hành động. Trước khi phát triển một phương pháp thử nghiệm ý tưởng với trẻ em, thì những ý tưởng của họ phải được Nipper và những quản lý kỳ cựu khác kiểm nghiệm. Những đánh giá tức thời của họ có thể không phải là đánh giá lý tưởng nhất, nhưng như vậy cũng đủ để những ý tưởng cất cánh.

Kết hợp nhiều giải pháp khác nhau. LEGO không cố gắng tìm ra một giải pháp "đúng đắn" duy nhất. Họ đã tiến hành một loạt chương trình nhằm kết nối với khách hàng, từ những nỗ lực nhỏ, ít rủi ro như chương trình Đại sứ cho đến những phương pháp thử nghiệm như khai thác ý tưởng của người hâm mộ trưởng thành cho LEGO Factory và các dự án to tát như chỉnh sửa quy trình LDP. Qua thời gian, những giám đốc của công ty sẽ chọn ra những chương trình không hiệu quả và tìm kiếm những phương pháp mới nhằm gắn kết với khách hàng.

Hãy để khách hàng tham gia cùng bạn. LEGO rất giỏi tìm ra những phương pháp sáng tạo trong việc sử dụng các trang web nhằm kết nối với trẻ em và những người hâm mộ trưởng thành. Nhưng những thay đổi có tác động lớn nhất lại đến từ hoạt động tương tác trực tiếp với khách hàng tại những sự kiện như BrickFest và các buổi thử nghiệm cùng trẻ em. LEGO đã nhận ra rằng chỉ hòa nhập với khách hàng thôi là không đủ. Đôi lúc, bạn cũng phải để khách hàng hòa nhập cùng mình, để họ tham gia xây dựng những câu chuyện, nhân vật và những trải nghiệm xây dựng dựa trên ý tưởng mà bạn đưa cho họ.

Chỉ cần định hướng và để mọi người tự làm công việc của mình. Khi quy trình LDP mới đã hình thành, các lãnh đạo của công ty bắt đầu bớt ra những chỉ đạo đổi mới từ trên xuống. Họ vẫn quyết định những đối tượng khách hàng mà công ty nhắm đến. Và họ vẫn là người phân phối nguồn lực, áp đặt quy trình và thiết lập những ưu tiên. Nhưng khi các nhóm phát triển bắt đầu tiếp xúc

với trẻ, các nhà điều hành đã để cho các nhóm này có thẩm quyền mạnh hơn trong việc đưa ra quyết định (chúng tôi sẽ nói sâu hơn về điều này trong Chương 10). Chính các nhóm sản phẩm và trẻ em sẽ là người quyết định cuối cùng những gì mà thị trường mong muốn, chứ không phải là các lãnh đạo của công ty.

MỘT TẦM NHÌN CHUNG

Vào mùa hè năm 2005, ngay thời điểm gặp gỡ người hâm mộ tại BrickFest và có những hiểu biết đầu tiên từ kết quả nghiên cứu của chương trình Sức hấp dẫn Căn bản, Knudstorp bắt đầu dành tâm huyết soạn thảo một tài liệu nhằm vạch ra một hướng đi cho Tập đoàn LEGO và làm thế nào để công ty hoàn thành những mục tiêu đã đề ra. Đã đến lúc chuyển từ việc xác định những trận chiến phải thắng sang tìm kiếm một hành trình to lớn hơn ở phía trước.

LEGO vẫn còn đang trong giai đoạn chật vật để tồn tại, nhưng họ đã tiến đến gần một sự thay đổi mang tính bước ngoặt. Vào cuối năm 2005, họ đã gia tăng doanh số của mình lên 15%. Tất nhiên, sự tăng trưởng này thực chất không quá ấn tượng, khi LEGO mới chỉ bước ra khỏi năm tệ nhất trong lịch sử. Hơn nữa, họ đã sử dụng hết những lựa chọn cơ bản như cắt giảm chi phí và tìm kiếm nguồn tiền – thanh lý tài sản, thanh lọc đội ngũ nhân viên, ngưng triển khai các sản phẩm không có khả năng sinh lời và hồi sinh những dòng sản phẩm chủ lực như LEGO City – và công ty cần có những nguyên tắc dẫn đường nhằm tiến xa hơn trong việc phục hồi tăng trưởng. Do vậy, Knudstorp đang phải chịu sức ép từ những nhà điều hành cấp cao khác, đặc biệt là ban giám đốc trong việc đưa ra một chiến lược đổi mới dài hạn, đối lập hoàn toàn với những sáng kiến thiên về hành động của năm trước.

“Kjeld bảo tôi rằng ban giám đốc đang rất thất vọng về tôi. Họ nghĩ tôi không lạc quan về tương lai và ở thời điểm đó, có lẽ đúng như vậy thật,” anh thừa nhận. “Họ cảm thấy tôi là một người chỉ tập trung vào những mục tiêu ngắn hạn và không có tầm nhìn.”

Trên thực tế, Knudstorp đã có một chiến lược chuyển đổi LEGO mà anh đã soạn thảo trong một tài liệu được gọi là “Tầm nhìn chung”. Mục đích của nó là xác định một diện mạo cho hết thảy những người sở hữu, những nhà lãnh đạo và những nhân viên của Tập đoàn, từ đó xây dựng một nền tảng nhằm đưa công ty trở lại với con đường tăng trưởng.

“Tầm nhìn chung” ra đời từ các buổi họp của Knudstorp với những người trong mạng lưới quan hệ của anh, bao gồm những

nhân viên kỳ cựu đang làm việc cho LEGO, trong đó có cả những nhà điều hành lẫn những nhân viên bình thường đang làm việc trực tiếp với khách hàng. Cũng như những gì Askildsen từng làm với cộng đồng AFOL và những buổi gặp mặt nội bộ với các nhân viên của LEGO, Knudstorp đã đặt ra một câu hỏi lớn cho mọi người trong những buổi họp đó: Diện mạo chung của công ty này là gì? Anh đã nhận được nhiều câu trả lời và mỗi câu trả lời lại cho thấy một phần những gì thực sự tối quan trọng với LEGO. Một câu trả lời là "tìm kiếm lợi nhuận từ những điều căn bản"; một câu trả lời khác là "LEGO cần định vị ở phân khúc cao cấp". Còn một giám đốc thì trả lời rằng, đó chính là bài trình chiếu của Nipper về thiết kế xe cứu hỏa. Ban đầu, mọi người lo rằng những câu trả lời của họ sẽ dẫn đến những định nghĩa vớ vẩn, khác hẳn nhau. Nhưng trong thâm tâm của Knudstorp, họ đang nói cùng một thứ, với cách diễn đạt khác nhau đôi chút và điều đó thực sự khích lệ anh.

"Tôi muốn chắc chắn rằng ai cũng có thể diễn đạt định hướng của công ty," anh giải thích. "Không đơn giản là dùng từ ngữ giống y hệt nhau. Vì nếu mọi người thực sự có chung quan điểm về định hướng đó, họ phải có khả năng diễn đạt nó theo cách riêng của mình."

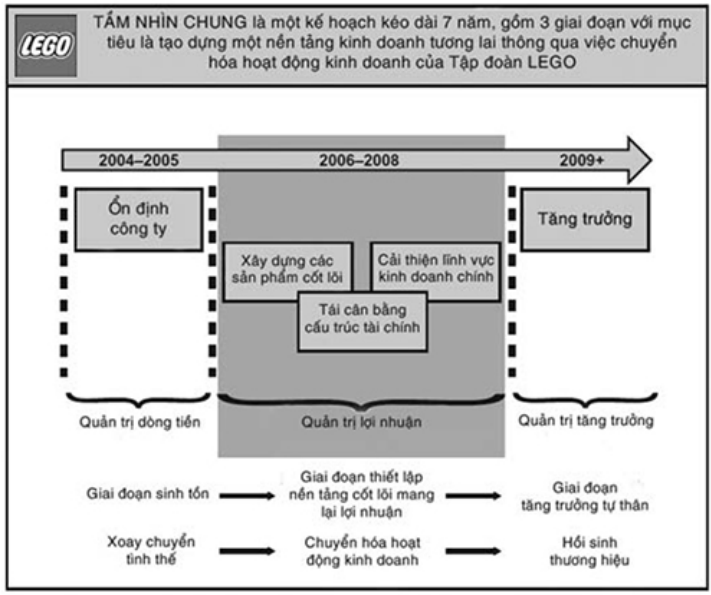
Mục tiêu tức thời của "Tầm nhìn chung" là tìm ra những nơi LEGO có thể tạo ra sự tăng trưởng. Nhưng đó còn là cả một hệ tư tưởng, một triết lý nhằm giúp LEGO có hình dung rõ ràng về bản thân và là kim chỉ nam cho công ty trong nhiều năm sắp tới. Và điều đó cũng có nghĩa là họ sẽ kết nối lại với một trong những giá trị có sức sống trường tồn nhất của Tập đoàn: "Chỉ có tốt nhất mới là đủ" – như câu tuyên ngôn của Ole Kirk. Trong những năm gần đây, sự phát triển nóng vội của Tập đoàn LEGO đã làm sai lệch tôn chỉ của người sáng lập khi không ngừng khuyến khích đội ngũ thiết kế phải sáng tạo, phức tạp hóa và thiết kế càng nhiều càng tốt. Sự hoàn hảo đã bị lãng quên trên con đường đó. Nhưng Knudstorp đã hồi sinh tôn chỉ của Ole Kirk và thậm chí còn nâng nó lên một tầm cao mới: "Ngay cả tốt nhất vẫn chưa đủ."

Cách diễn giải mới của Knudstorp đã tỏ ra hiệu quả trên nhiều mức độ khác nhau. Trước hết, nó cho thấy tại trung tâm của Tập đoàn LEGO là tầm nhìn chung về sự hoàn mỹ: bất kể công ty đạt được thành tựu gì trong tương lai, họ sẽ không ngừng nỗ lực để trở nên tốt hơn. Thêm vào đó, việc xác định lại tầm nhìn cũng nhắc nhở mọi người rằng LEGO đã thiết lập lại định hướng và bây giờ họ nhắm đến "tốt nhất", chứ không phải "lớn nhất". Và tầm nhìn mới cũng lấy cảm hứng từ những di sản mà các bậc tiền bối đã để lại cho công ty, qua đó giúp LEGO có một diện mạo vững

vàng hơn, quả quyết hơn. Sau khi đã "đoạn tuyệt với văn hóa cũ" trong suốt giai đoạn sinh tồn, Knudstorp chuyển sang kêu gọi mọi người tập trung nghĩ đến việc những giá trị nền tảng của công ty sẽ dẫn dắt hành trình để đạt đến mục tiêu dài hạn: xây dựng một doanh nghiệp vững bền.

Knudstorp tin rằng để chuyển đổi LEGO thành một tổ chức vững chãi như chính những viên gạch LEGO, anh và đội ngũ của mình phải tận dụng tất cả những "tài sản và năng lực" đã giúp công ty duy trì trong suốt nhiều thập niên. Những gì Knudstorp biết đó là cốt lõi của LEGO không chỉ giới hạn ở sản phẩm, khách hàng thị trường. Trong chiến lược "Tầm nhìn chung", Knudstorp và các cộng sự đã xác định cốt lõi của LEGO còn là gạch LEGO và hệ thống xây dựng, thương hiệu và mối quan hệ đặc biệt của công ty với những nhân tố liên quan (đó là cổ đông, nhà bán lẻ, đối tác kinh doanh và khách hàng). Những năng lực cốt lõi của công ty bao gồm khả năng sử dụng Hệ thống LEGO để đổi mới sản phẩm, kiến thức chuyên sâu về đúc khuôn và chế tạo cùng khả năng đối thoại trực tiếp với khách hàng, từ những cuộc đối thoại mở rộng tại các sự kiện như BrickFest cho đến quá trình đồng sáng tạo cùng trẻ em, mời gọi những người yêu mến LEGO tham gia cải thiện sản phẩm thông qua LEGO Factory.

Bằng cách hướng sự tập trung của cấp quản lý và nhân viên vào những tài sản và năng lực vô giá của công ty, Knudstorp đã chỉ ra rằng việc trở về với cốt lõi thực chất không chỉ là trở lại với những giá trị vốn có mà còn phải trở nên tốt hơn. Theo "Tầm nhìn chung", quá trình đó sẽ diễn ra qua ba giai đoạn trong thời gian 7 năm.


TẦM NHÌN CHUNG là một kế hoạch kéo dài 7 năm, gồm 3 giai đoạn với mục tiêu là tạo dựng một nền tảng kinh doanh tương lai thông qua việc chuyển hóa hoạt động kinh doanh của Tập đoàn LEGO
2004–2005
2006–2008
2009+
Ổn định công ty
Xây dựng các sản phẩm cốt lõi
Cải thiện lĩnh vực kinh doanh chính
Tái cân bằng cấu trúc tài chính
Tăng trưởng
Quản trị dòng tiền
Quản trị lợi nhuận
Quản trị tăng trưởng
Giai đoạn sinh tồn
Giai đoạn thiết lập nền tảng cốt lõi mang lại lợi nhuận
Giai đoạn tăng trưởng tự thân
Xoay chuyển tình thế
Chuyển hóa hoạt động kinh doanh
Hồi sinh thương hiệu

Trong giai đoạn thứ nhất, "chiến đấu để tồn tại", Knudstorp và Ovesen hướng công ty vào những trận quyết chiến bao gồm thiết lập một định hướng rõ ràng, phục hồi khả năng cạnh tranh bằng cách tập trung vào các nhà bán lẻ và chỉ tập trung vào những dòng sản phẩm có khả năng sinh lời tốt. Bí quyết để chiến thắng trong những trận quyết chiến là phải nắm vững 2 trong số 7 chân lý của sự đổi mới. LEGO cần phải tạo ra một văn hóa thực sự đổi mới, một văn hóa mà trong đó đội ngũ phát triển cần quan tâm đến chi phí và khả năng sinh lời không kém sự sáng tạo, mọi người đề cao chủ nghĩa hoàn hảo trong vận hành và luôn nỗ lực "hoàn thành nhiệm vụ". Và LEGO phải vươn ra bên ngoài, kết nối với những người hâm mộ quan trọng nhất và thực sự lấy khách hàng làm trọng tâm. Nhờ gắn kết với những cậu bé từ 5-9 tuổi yêu thích xây dựng và những người hâm mộ trưởng thành yêu mến gạch LEGO, công ty đồ chơi Đan Mạch đã có cơ hội tốt hơn nhiều để kiểm soát tương lai của mình.

Vào năm 2006, Knudstorp dự định LEGO sẽ tiến hành giai đoạn hai như tài liệu "Tầm nhìn chung" đã chỉ ra, với mục đích xây dựng một "căn cứ vững chắc" bao gồm những sản phẩm mang lại lợi nhuận cho công ty. Để khai thác tối đa các lĩnh vực kinh doanh chính, LEGO phải tận dụng thêm 2 chân lý đổi mới nữa. Đầu tiên, họ phải khai phá mọi khía cạnh của sự đổi mới. LEGO không thể cải thiện biên lợi nhuận của mình chỉ đơn thuần dựa vào đổi mới sản phẩm. Họ phải phát triển một loạt những đổi mới mang tính bổ sung, khai phá những kênh tiếp cận thị trường mới, hình thành các mô hình kinh doanh mới và tái cấu trúc các phương

pháp làm việc nội bộ và với những đối tác bên ngoài. Thứ hai, LEGO cần phải mở cửa quá trình đổi mới của mình thông qua khai thác những nguồn lực của cộng đồng. Vì công ty đang không ngừng tìm kiếm những nguồn lực mới, đồng thời có sự ủng hộ của một lượng người hâm mộ khổng lồ có đam mê và kỹ năng tuyệt hảo, nên LEGO vừa có nhu cầu, vừa có phương tiện để tìm kiếm những cách thức mới trong hoạt động cộng tác với các khách hàng sáng tạo nhất nhằm tìm ra những trải nghiệm vui chơi mới.

Nếu LEGO có thể duy trì được tình hình tài chính tốt đẹp và thu về lợi nhuận từ các lĩnh vực kinh doanh chính, thì đến năm 2008, họ có thể bước sang giai đoạn cuối cùng trong chiến lược "Tầm nhìn chung" của Knudstorp – khám phá những động lực tăng trưởng mới. Để đạt được sự tăng trưởng tự thân (organic growth) – có nghĩa là tăng trưởng dựa trên hoạt động kinh doanh chứ không nhờ việc sáp nhập các công ty khác – LEGO cần phải vận dụng đến 2 chân lý đổi mới cuối cùng: hướng đến những thị trường "đại dương xanh" và thực hiện đổi mới mang tính đột phá. Một khi công ty bắt đầu có lợi nhuận và tăng trưởng trở lại, họ sẽ phải học cách để khai thác những kỹ năng xuất phát từ sự đa dạng và sáng tạo của đội ngũ nhân viên.

Knudstorp đã tóm tắt chiến lược "Tầm nhìn chung" của anh chỉ trong một slide trình chiếu duy nhất. Khi giới thiệu kế hoạch này vào năm 2005, anh đã mang lại cho mọi người trong công ty một định hướng và những thông tin hợp lý về việc tương lai của công ty sẽ như thế nào (với giả định là mọi thứ diễn ra theo kế hoạch). Giống như Plougmann, mục tiêu của Knudstorp là biến LEGO thành một thương hiệu lớn mạnh trên toàn cầu. Nhưng nhờ những cuộc trò chuyện với những người như chiến lược gia kiêm tác giả sách Chris Zook và Giám đốc Tài chính Ovesen, vị tân CEO đã kết luận rằng sự đổi mới liên tục cần có thứ tự và nhịp độ nhất định. Trước khi làm mới thương hiệu, việc trước tiên họ cần làm là đưa thương hiệu trở lại. Knudstorp quả quyết rằng nếu LEGO không thể phục hồi sự cân đối về tài chính và tái cấu trúc hoạt động của mình, thì thương hiệu này sẽ không bao giờ tỏa sáng nữa.

Vào mùa hè năm 2005, mọi người dần có niềm tin vào sự lãnh đạo của Knudstorp. Ấn tượng hơn cả, anh đã thành công trong việc thuyết phục Kristiansen bán quyền sở hữu 4 công viên LEGOLAND cho một công ty điều hành công viên giải trí đến từ Anh là Tập đoàn Giải trí Merlin (Merlin Entertainment Group), thành quả khiến cho những ai nghi ngờ khả năng của Knudstorp

phải im lặng (LEGO vẫn giữ 30% cổ phần tại các công viên này). Trong một bức ảnh chụp Kristiansen và Knudstorp tại BrickFest, người ta ghi dòng chú thích: “Sư phụ và đệ tử”. Có thể Kristiansen vẫn là bậc thầy hiểu rõ nhất về LEGO. Nhưng với sự tiến bộ của Knudstorp, LEGO đã thật sự có một nhà lãnh đạo mới.

Nhưng dù đã có một chiến lược rõ ràng, những thách thức vẫn còn vô số. Những nhà lãnh đạo của Tập đoàn LEGO cần phải khôi phục khả năng sinh lời của công ty và sự tăng trưởng doanh thu. Họ vẫn phải chuyển đổi LEGO thành một công ty đổi mới nhanh hơn, thông minh hơn và quan tâm đến chi phí hơn. Họ phải thực hiện tất cả những điều này trong thời điểm mà thị trường đồ chơi đang ngày càng trở nên chật chội, những nhà bán lẻ lớn không ngừng phát huy khả năng thương lượng giá cả, trẻ em ngày càng “trưởng thành nhanh hơn” và lợi nhuận của công ty trên doanh số bán ra chỉ đạt tỷ lệ 7%, ít hơn gần gấp đôi so với mục tiêu 13,5% đã đặt ra vào năm trước. LEGO có thể đang trên đà thắng lợi trong cuộc quyết chiến đầu tiên, nhưng hành trình của họ vẫn còn rất dài.

Chương 6
KHAI PHÁ MỌI KHÍA CẠNH CỦA ĐỔI MỚI

Biên niên sử Bionicle

Bionicle là sản phẩm đã cứu sống LEGO.

– Jorgen Vig Knudstorp, CEO của Tập đoàn LEGO

Năm 2005, sau khi đã kết nối LEGO với những khách hàng và thị trường chủ lực, Knudstorp, Nipper và những nhà lãnh đạo khác của công ty kết luận rằng họ không thể làm công ty tăng trưởng dài hạn mà chỉ dựa vào việc làm mới dòng sản phẩm LEGO City. Để mang lại đủ lợi nhuận nhằm đưa LEGO đến một tương lai vững bền, họ cần phải hướng đến sự đổi mới đa dạng và tạo ra những thị trường mới. Để hình dung ra con đường tiếp theo, đội ngũ quản lý đã nhìn lại quá khứ gần đây của công ty.

Khi nghiên cứu lại 3 sản phẩm đồ chơi thành công nhất trong lịch sử LEGO, bao gồm Chiến tranh giữa các vì sao, Harry Pottervà Bionicle, ban quản trị của công ty nhận thấy những dòng sản phẩm này có một điểm chung: mỗi dòng sản phẩm đều khai thác toàn diện các khía cạnh đổi mới để bổ sung cho những bộ sản phẩm cơ bản của LEGO. Cốt truyện phong phú, nhân vật hấp dẫn và việc mua lại bản quyền khai thác những thương hiệu như Chiến tranh giữa các vì sao đã mang đến những dòng doanh thu mới và thúc đẩy doanh số của các bộ đồ chơi vượt lên cả những kỳ vọng của Billund. Vấn đề duy nhất với dòng đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao từ góc nhìn của Tập đoàn LEGO đó là một phần đáng kể lợi nhuận của dòng sản phẩm này chảy về túi của Lucasfilm theo thỏa thuận giữa 2 công ty.

Giống như Chiến tranh giữa các vì sao, thành công vang dội của Bionicle cũng bắt nguồn từ những đổi mới mang tính bổ sung. Bionicle bắt đầu được triển khai từ năm 2001, được xây dựng xung quanh một mô hình kinh doanh mới, tiên phong khai thác những kênh bán hàng và thị trường mới, cũng như được xây dựng dựa trên một cốt truyện hấp dẫn mà người ta có thể trải nghiệm trong nhiều năm, từ đó có thể mang lại doanh thu cao ngất ngưởng cho LEGO về lâu dài. Điều thú vị nhất là vì Bionicle là thành quả sáng tạo của Billund, nên đa số lợi nhuận bản quyền thuộc về LEGO. Vì vậy, khi Knudstorp và các cộng sự bắt đầu tiến hành giai đoạn hai trong chiến lược "Tầm nhìn chung" – tìm kiếm lợi nhuận và chuẩn bị cho sự tăng trưởng – nhóm thiết kế tạo ra Bionicle đã mở ra một hướng đi để đưa LEGO đến tương lai.

Goroast, một nhân vật Bionicle từ dòng sản phẩm Mistika năm 2008. Theo lego.com: "Makuta Goroast được cả thế giới biết đến vì sức mạnh nguyên sơ và cuồng bạo của nó."

Câu chuyện về Bionicle thực sự bắt đầu vào mùa hè năm 1999, khi một nhóm phát triển sản phẩm của LEGO ghé thăm văn phòng của Advance, một công ty quảng cáo có trụ sở tại Copenhagen, mang theo một mẫu thiết kế đồ chơi LEGO rất khác so với những thiết kế trước đây. Thiết kế đó ban đầu được đặt tên là Voodoo Heads và dòng nhân vật hành động trông rất bắt mắt này được nhắm để trở thành một "thể loại đồ chơi gây sốt" (craze category) theo cách gọi của các chuyên gia trong ngành công nghiệp đồ

chơi: đó là những sản phẩm mang tính hiện tượng, tạo ra cơn sốt trên thị trường chỉ trong một mùa và sau đó hạ nhiệt dần. Kế hoạch của nhóm là đóng gói Voodoo Heads vào những chiếc hộp nhựa rồi bán với giá dưới 10 đô-la/hộp. LEGO đã tham khảo ý kiến từ Advance, trong số đó có một giám đốc nghệ thuật tên là Christian Faber, để thiết kế hình nền sử dụng trong các quảng cáo cho Voodoo Heads.

Với công việc mới được phân công, Faber, người từng làm việc với dòng đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao, chợt nghĩ về lý do tại sao những cốt truyện hấp dẫn từ điện ảnh và những nhân vật thú vị lại có thể giúp LEGO mang về những khoản doanh thu kỷ lục như vậy. Voodoo Heads khiến Faber liên tưởng đến ảnh hưởng của thương hiệu Chiến tranh giữa các vì sao với thành công của những bộ đồ chơi LEGO. Lấy cảm hứng từ những chiếc vòng đeo cổ của các thầy phù thủy (voodoo), các nhân vật trong Voodoo Heads không giống bất kỳ đồ chơi nào mà Billund tạo ra. Chúng trông như những bức tượng đáng sợ và xương xẩu. Faber say mê nghĩ về những cơ hội mà chúng có thể mang lại. Thay vì ngồi vẽ hình nền quảng cáo, Faber quyết định đẩy Voodoo Heads đi xa hơn, phác họa một cuộc phiêu lưu hào hùng, đầy hứng khởi và có nhiều phần như bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao, một ý tưởng có thể đẩy mạnh doanh thu của LEGO trong nhiều năm sắp tới.

Đối với Faber, cảm hứng để tạo ra một cốt truyện mới này đến từ chứng bệnh u não mà anh vừa mắc phải. Đó là một khối u lành, nhưng nó sẽ phát triển nếu Faber không tiêm thuốc hằng ngày52. Khi nói về chứng bệnh đã giúp mình kích thích trí tưởng tượng, Faber nói: “Tôi có suy nghĩ là cứ mỗi lần tiêm thuốc, tôi lại gửi một đội quân nhỏ vào trong cơ thể mình và chúng thay mặt tôi chiến đấu để giúp tôi hồi phục sức khỏe. Và ý tưởng từ đó nảy ra.”

Faber tưởng tượng những hộp Voodoo Heads là những lọ thuốc nhỏ đang tiến về đầu não của một người máy khổng lồ, đang hôn mê do bị nhiễm virus. Những thành phần năng động trong lọ thuốc chính là đội quân gồm những sinh vật siêu nhỏ ngồi trong những phi thuyền có hình dạng như viên thuốc, tiến vào cơ thể của người máy khổng lồ và chiến đấu với lũ virus xâm lăng. Câu chuyện diễn ra trong một thế giới chỉ có thể quan sát bằng kính hiển vi, nhưng đối với những cư dân “nửa sinh học, nửa máy móc” của nó, thế giới đó vẫn hết sức rộng lớn. Faber tiếp tục vẽ ra một hòn đảo cùng những cư dân trên đó, đồng thời đề xuất cái tên cho dòng sản phẩm mới với các đồng nghiệp tại LEGO: Bionicle, sự kết hợp giữa 2 từ tiếng Anh biological (sinh học) và chronicle (biên niên sử).

Một nhóm nhân viên LEGO tiếp tục đảm nhận phần viết kịch bản và cốt truyện đầu tiên của Bionicle, khởi đầu với một nhóm gồm 6 nhân vật anh hùng, được gọi là Toa Mata, khi họ đặt chân lên một hòn đảo nhiệt đới tên là Mata Nui. Họ bắt đầu phiêu lưu trong một thế giới kỳ lạ với những vòm đá, đầm lầy và hang động dưới nước khổng lồ, nơi họ đối mặt với những quái vật khổng lồ, hung bạo Rahi, Bohrok và Piraka – tất cả nằm dưới quyền chỉ huy của Makuta Teridax, một ác nhân siêu phàm. Các Bionicle cũng có ngoại hình thú vị không kém cốt truyện, khiến người ta nhớ đến những dũng sĩ robot và sau này trở thành một sản phẩm vô cùng hấp dẫn trẻ em.

Với ngoại hình có phần gai góc và một cốt truyện có vô số cảnh chiến đấu, Bionicle là một sản phẩm gây ngạc nhiên cho Poul Plougmann và các cộng sự – đó là thành công hoàn hảo duy nhất của LEGO, bên cạnh các dòng đồ chơi Chiến tranh giữa các vì saovà Harry Potter ra mắt vào đầu thập niên 2000. Bionicle đã khéo léo kết hợp trải nghiệm xây dựng cùng LEGO với cốt truyện và cuộcphiêu lưu của những nhân vật hành động. Và nó cung cấp đầy đủ nguyên liệu cho sự đổi mới và sáng tạo, bao gồm những cốt truyện liên tục ra mắt trên web, một loạt sách, những bộ phim được phát hành trực tiếp trên đĩa, phụ kiện nhượng quyền và truyện tranh. Bionicle trở thành "bom tấn" trên toàn cầu và gần như một mình dòng sản phẩm này đã gánh vác cán cân tài chính của LEGO trong suốt thời gian khủng hoảng.

Trong năm 2001, năm đầu tiên ra mắt, doanh thu của Bionicle đã vượt qua con số 160 triệu đô-la và Hiệp hội Công nghiệp Đồ chơi đã trao danh hiệu "Đồ chơi cách tân nhất" cho Bionicle. Năm 2003, năm mà các dòng sản phẩm còn lại của LEGO thua lỗ, doanh thu mà Bionicle mang lại chiếm đến 25% tổng doanh thu và hơn 100% lợi nhuận của công ty (vì các sản phẩm còn lại đều phải chịu cảnh lỗ ròng) và dòng đồ chơi này trở thành chiếc mỏ neo giúp LEGO không bị đánh bật bởi cơn bão khủng hoảng. Giữa năm 2004, khi Knudstorp và Ovesen vẫn còn đang bận rộn ký quyết định ngưng triển khai các dòng sản phẩm không mang lại lợi nhuận và thanh lý bớt tài sản của công ty, thì trang web Bionicle vẫn có trung bình 1 triệu lượt người ghé thăm mỗi tháng và góp phần tạo ra nhiều trang web do người hâm mộ lập nên. Năm đó, cứ mỗi 1,4 giây trôi qua sẽ có một bộ đồ chơi Bionicle rời kệ để đến tay khách hàng. Và vào cuối chặng đường 9 năm của Bionicle, LEGO đã bán được khoảng 190 triệu nhân vật Bionicle, nhiều hơn dân số của 3 nước Pháp, Anh và Ý cộng lại. Có 85% cậu bé mang quốc tịch Mỹ tuổi từ 6-12 biết đến thương hiệu Bionicle và khoảng 45% trẻ em sở hữu ít nhất một nhân vật Bionicle. Bộ

sách về Bionicle có số lượng lên đến 46 tựa sách và thường xuyên dẫn đầu danh sách bán chạy nhất trong mục sách khoa học viễn tưởng dành cho thanh thiếu niên. Năm 2003, bộ truyện tranh Bionicle do hãng truyện tranh DC Comics thực hiện có số lượng phát hành từ 1,5 đến 2 triệu bản mỗi tháng, trở thành bộ truyện tranh được đọc nhiều nhất trên thế giới khi đó.

Với cốt truyện có sức lan tỏa và thế giới nhân vật phong phú, Bionicle cũng là tài sản trí tuệ[53] tự phát triển thành công đầu tiên của công ty. Có thể nói, Bionicle chính là phiên bản Chiến tranh giữa các vì sao "cây nhà lá vườn" mà LEGO đã tự mình phát triển, qua đó giữ vai trò của người chuyển nhượng bản quyền và đóng dấu thương hiệu lên quyền sở hữu của vô số sản phẩm. Những cậu bé say mê Bionicle có thể nhận được quà tặng là một nhân vật Bionicle sau khi dùng một phần ăn Happy Meal của McDonald's, hay đi chơi cùng bạn bè với những chiếc giày Bionicle của Nike, nhận đĩa trò chơi điện tử Bionicle kèm theo một hộp ngũ cốc Honey Nut Cheerios của General Mills, khoe với bạn bè hộp đựng cơm trưa đóng mác Bionicle của DNC, tô điểm cho ngoại hình bằng áo thun, giày và ba-lô Bionicle của Qubic Tripod hay mơ những giấc mơ hoành tráng trong thế giới của các nhân vật trên chiếc giường trang trí theo phong cách Bionicle của Dryen. Vì LEGO là công ty sáng tạo ra tài sản trí tuệ Bionicle, nên mọi đặc quyền khai thác và buôn bán những sản phẩm trên đều mang lợi nhuận chảy vào túi công ty đồ chơi Đan Mạch.

Khi Knudstorp nhìn lại sự ra đời của Bionicle, anh thấy đó là sự xuất hiện của một "cỗ máy in tiền" cực kỳ thành công trong lịch sử công ty. Dòng sản phẩm này đã chứng minh cho tiềm năng kiến tạo giá trị xuất phát từ việc theo đuổi một loạt những sáng tạo vừa mang tính cách tân, vừa có liên hệ cực kỳ chặt chẽ với nhau. Trong lúc cả đoàn tàu LEGO đang mất phương hướng trong đêm tối, nhóm phụ trách Bionicle đã không chỉ tạo ra một thể loại đồ chơi mới, một dòng nhân vật hành động lắp ráp mà còn tạo ra một mô hình kinh doanh mới và những mối quan hệ đối tác đa dạng, khai phá thị trường mới, dựng lên một quy trình phát triển sản phẩm được tổ chức hợp lý và mang đến cho khách hàng trải nghiệm vui chơi vô cùng phong phú. Vì vậy, Bionicle chính là nguyên mẫu thô sơ cho một mô hình có khả năng phát triển và mang đến cho khách hàng những sự đổi mới toàn diện trên mọi khía cạnh. Vào cuối năm 2005, khi Knudstorp tìm cách phối hợp những nỗ lực đổi mới rời rạc trong công ty, anh đã tìm ra một mô hình đổi mới từ quá trình đã sinh ra Bionicle.

Tóm lại, nhóm phụ trách dòng sản phẩm Bionicle đã triển khai 8

sự đổi mới mang tính bổ sung sau đây, góp phần đưa LEGO đến một kỷ nguyên mới, kỷ nguyên của sự sáng tạo đem lại lợi nhuận cho công ty:

MỘT NỀN TẢNG XÂY DỰNG MỚI

Sự đổi mới toàn diện bắt đầu với một nền tảng sản phẩm đủ vững chắc để làm cơ sở cho một lượng lớn những sáng tạo cách tân mang tính bổ sung khác. Vào năm 2005, Knudstorp đã có 2 mô hình khác nhau để xem xét: Bionicle và Galidor. Cả hai dòng đồ chơi này đều cố gắng xây dựng những cốt truyện phức tạp, trải nghiệm vui chơi phong phú và có nhiều nguồn doanh thu khác nhau. Nhưng vì trải nghiệm xây dựng và lắp ráp hạn chế, cốt truyện không mấy ấn tượng mà Galidor trở thành một thất bại gây ra nhiều thiệt hại cho công ty, trong khi kết quả của nền tảng Bionicle lại hoàn toàn khác.

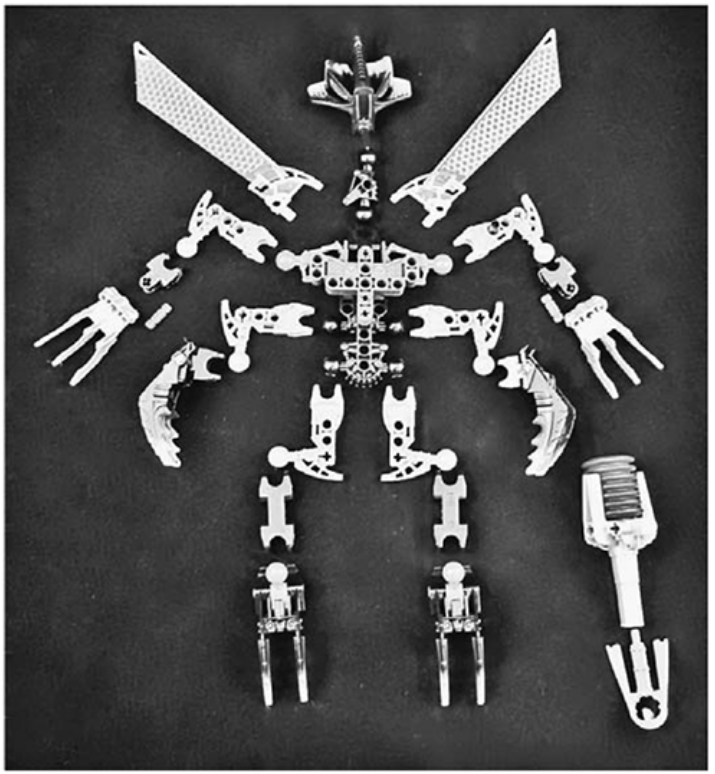
Không ít giám đốc kỳ cựu của LEGO tin rằng Bionicle quá khác biệt. Theo quan điểm truyền thống, Bionicle đã phá vỡ nguyên tắc vui chơi tự do (open-ended play) của LEGO. Chính câu chuyện Bionicle chứ không phải mảnh ghép hay những viên gạch mới mang lại ý nghĩa cho dòng đồ chơi này. Một cậu bé có thể lắp ráp hoàn chỉnh một nhân vật Toa Mata, nhưng khi lắp xong, cậu sẽ chẳng hiểu đó là cái gì trừ khi nắm được cốt truyện. Ngoài ra, cốt truyện khá rùng rợn của Bionicle cũng gây ra nhiều tranh cãi. Ví dụ, Bohrok, một sinh vật thuộc chủng tộc có hình dạng côn trùng bị điều khiển bởi những ký sinh trùng chuyên ăn não gọi là Krana. Với những nhân vật như Krana và Bohrok, Bionicle dễ khiến người ta liên tưởng đến bộ phim khoa học viễn tưởng kinh dị Quái vật ngoài hành tinh (Alien) hơn là những bộ đồ chơi thân thiện với gia đình như hình dung của Godtfred Kirk, người thừa kế thứ hai của Tập đoàn LEGO.

Tuy nhiên, Knudstorp không đồng tình với những lời phê bình dành cho Bionicle. Ở Bionicle, anh nhìn thấy một đội ngũ gần như đang đi ngược lại với những nguyên lý căn bản về đồ chơi, nhưng nhờ đó lại góp phần làm hồi sinh những nét đặc trưng của đồ chơi LEGO.

Mặc dù Bionicle tương đối khác biệt so với những sản phẩm mang thương hiệu LEGO ra đời trước đây, nhưng thực chất, nó lại bắt nguồn từ những nguyên lý nền tảng của công ty. Người chơi cần phải lắp ráp các nhân vật, cũng như đối với gạch LEGO. Bionicle cũng sử dụng các phụ kiện từ dòng Technic như bánh răng và trục quay, có nghĩa là một thành phần từ bộ Bionicle này có thể lắp

chung với thành phần thuộc các bộ Bionicle khác cũng như sự ăn khớp giữa các viên gạch LEGO thuộc nhiều bộ đồ chơi khác nhau. Và Bionicle cũng mang đậm trải nghiệm vui chơi đặc trưng của LEGO – "niềm vui sáng tạo" – ngay cả khi nó mang đến cho trẻ một nền tảng xây dựng LEGO hoàn toàn mới.

Cốt lõi của nền tảng xây dựng làm nên Bionicle và cũng là tính chất đặc trưng của dòng đồ chơi này là hệ thống kết nối bằng khớp cầu (ball-and-socket). Với cơ chế kết nối kiểu này, chân tay của một nhân vật sẽ có những đầu khớp hình cầu, gắn vừa khít vào một lỗ tròn trên hông của nó. Nhờ vậy, tứ chi có thể dễ dàng xoay chuyển. Lần đầu tiên, các cậu bé có thể lắp ráp một nhân vật LEGO có đầy đủ đầu và tứ chi với các khớp nối dễ dàng xoay chuyển, mang lại một cảm giác hết sức thực tế mà những nhân vật đồ chơi khác như minifig không có được. Sáng chế đột phá có giá trị hàng tỷ đô-la này đã thực sự bổ sung chất "hành động" vào dòng đồ chơi Bionicle và làm nó trở nên nổi bật giữa một rừng các sản phẩm bắt chước đến từ các hãng đồ chơi khác như Mega Bloks và Hasbro. Do đó, nền tảng xây dựng của dòng đồ chơi Bionicle đã tạo ra một hướng đi mới cho Hệ thống Đồ chơi LEGO mà vẫn không xa rời những nguyên lý căn bản.



Hệ thống kết nối bằng khớp cầu giúp cánh tay và đôi chân của nhân vật có thể xoay chuyển tự do là một tính năng được phát triển riêng cho Bionicle. Phần trục để nối bàn tay với cánh tay được nhóm phát triển "mượn" từ dòng Technic.

Bionicle không phải là một thành công bất chợt. LEGO đã phải mất gần 5 năm và trải qua rất nhiều thử nghiệm "thử và sai" mới có thể cho dòng đồ chơi này ra đời. Sở dĩ Bionicle có thể từ một ý tưởng biến thành một sản phẩm thực tế phần lớn là nhờ nhóm phát triển có đủ kiên trì để không ngừng tìm cách vượt qua một vấn đề đầy thách thức: làm thế nào để những đứa trẻ đã quá tuổi để chơi những bộ đồ chơi LEGO khác (như LEGO City) không rời bỏ thương hiệu LEGO trước khi đạt đến độ tuổi và có đủ kỹ năng để chơi những sản phẩm đồ chơi nâng cao hơn như LEGO Technic. Nhưng họ sẽ không thể kiên trì nếu không thận trọng. Các lãnh đạo của Tập đoàn không thể đánh cược vào Bionicle nếu như trước đó nhóm phát triển Bionicle không triển khai 2 dự án khác là Slizer và RoboRiders, qua đó học được kinh nghiệm thực tế về những gì hiệu quả và không hiệu quả. Mặc dù Slizer chỉ là một thành công nhỏ, trong khi RoboRiders là một thất bại thê thảm, thì những dự án này cũng đã tạo điều kiện để nhóm có thể thử nghiệm thị trường và học hỏi từ thiếu sót của mình.

Những mẫu thiết kế sớm nhất của dòng đồ chơi Bionicle đã ra đời từ giữa những năm 1990, khi LEGO giao cho nhóm phát triển một nhiệm vụ chiến lược, đó là tạo ra một dòng đồ chơi có vai trò làm cầu nối giữa LEGO Technic và những sản phẩm dành cho độ tuổi nhỏ hơn. Mục tiêu của họ là tạo động lực để khách hàng mua sắm càng nhiều càng tốt bằng cách tạo ra những mô hình đầy mê hoặc, hay như cụm từ mà Christian Faber đã dùng – "gây sốt", nhờ vậy trẻ em sẽ mua thật nhiều bộ đồ chơi để sưu tầm.

Ngay từ lúc đầu, trong nhóm phát triển sản phẩm đã được chia thành những phân nhóm với chức năng khác nhau và bản thân nhóm phát triển Bionicle là một phần từ nhóm thiết kế LEGO Technic tách ra. Mỗi nhóm đều đóng góp những ý tưởng hết sức sáng tạo.

- Nhóm thiết kế đã đưa ra quan điểm rằng các mô hình LEGO mới nên lấy cảm hứng từ manga, những bộ truyện tranh Nhật Bản có hình ảnh linh hoạt và trong nội dung có các yếu tố như robot, du hành không gian và những chủ đề phiêu lưu – hành động mang đậm chất anh hùng.
- Nhóm kỹ sư thì sáng chế ra hệ thống kết nối bằng khớp cầu,

giúp trẻ có thể tạo ra những mô hình nhân vật có khả năng chuyển động linh hoạt.
- Trong khi đó, một số nhân viên làm nhiệm vụ tiếp thị thì đề nghị rằng công ty có thể bán sản phẩm mới thông qua những nhà bán lẻ phi truyền thống (đối với LEGO) như trạm xăng hay cửa hàng tiện lợi.

Dựa trên những quan niệm và sự sáng tạo như trên, nhóm phát triển đã xác định các yếu tố cơ bản trong trải nghiệm của khách hàng: dòng đồ chơi mới có thể dùng để sưu tầm; trong các bộ đồ chơi phải có những nhân vật khiến trẻ em phải nhớ đến; giá cả phải hợp lý để trẻ (thay vì chỉ có phụ huynh) cũng có thể mua được và sản phẩm này phải bán ở những địa điểm mà trẻ thường xuyên đến mỗi tuần hoặc mỗi tháng. Từ trước đến nay, chưa có bộ đồ chơi nào của LEGO kết hợp được cả 4 yếu tố trên.

Nhóm phát triển Bionicle đã không chỉ xóa nhòa khoảng cách giữa các bộ phận trong công ty khi lần đầu tiên đội ngũ kỹ sư, tiếp thị và thiết kế phối hợp cùng nhau trong một dự án, mà họ còn mở rộng quan niệm về những gì tạo thành trải nghiệm vui chơi của LEGO. "Chúng tôi thực sự muốn khuấy động thế giới này," Søren Holm, người từng đứng đầu đội thiết kế của nhóm dự án Bionicle, phát biểu. "Chúng tôi có một câu thần chú: để làm ra thiết kế, cần có thái độ đúng đắn. Lúc đó, trong công ty có khá nhiều sự cạnh tranh [giữa các nhóm phát triển khác nhau của LEGO]. Nhóm nào giỏi nhất? Nhóm nào mạo hiểm nhất? Chính là chúng tôi. Chúng tôi đã dám mạo hiểm ngay thời khắc quan trọng."

Kết quả ban đầu mà sự mạo hiểm của nhóm mang lại chính là Slizer, một trong những dòng đồ chơi nhân vật đầu tiên mà LEGO tự phát triển trong lịch sử công ty[54]. Slizer bao gồm 8 robot đến từ những hành tinh đang gây chiến với nhau để giành lãnh thổ (ở Mỹ, sản phẩm này được đặt tên là Throwbots, dựa trên khả năng phóng những chiếc đĩa nhỏ có khả năng thu hồi của những chú robot này, lấy cảm hứng từ những chiếc đĩa Tazo tặng kèm trong những gói khoai tây Frito-Lay). Với ngoại hình giống như được chế tạo từ chiếc máy tời và linh kiện của máy bay trực thăng, Slizer trông giống như những tạo tác đến từ hành tinh khác hơn là đồ chơi của LEGO và các lãnh đạo trong công ty không thể thống nhất cách đặt tên thương hiệu của dòng đồ chơi này.

"Liệu nên gọi nó là Slizer thuộc LEGO hay LEGO Technic Slizer? Hay LEGO Slizer thuộc dòng Technic? Họ rất sợ sẽ hủy hoại những gì được coi là truyền thống của LEGO khi bước vào thế giới hoàn

toàn mới như vậy," Holm nhớ lại. "Đó là một dự án thực sự gặp nhiều khó khăn. Họ nghĩ nó sẽ không hiệu quả."

Bất chấp sự hoài nghi từ cấp lãnh đạo, Slizer đã giúp công ty phát hiện ra một cơ hội cực kỳ hấp dẫn trên thị trường. Nó được trình làng như một sản phẩm tiên phong: dòng nhân vật hành động lắp ráp đầu tiên trên thị trường. Và không giống như đa số các bộ đồ chơi khác của LEGO, Slizer được định giá và quảng bá để có thể bán quanh năm. Do đó, công ty có thể sản xuất và bán Slizer liên tục vào mọi thời điểm trong năm. Được triển khai vào đầu năm 1999, Slizer đã tạo ra doanh thu vượt qua 600 triệu DKK (khoảng 100 triệu đô-la). LEGO đã thu được thành công to lớn trên cả mong đợi của những người đứng đầu công ty.

KÊNH TIẾP CẬN THỊ TRƯỜNG MỚI

Sau Slizer, LEGO lại bất ngờ "chuyển thắng thành bại". Chiến lược của họ là ngưng triển khai Slizer sau một năm để thay bằng một dòng sản phẩm đồ chơi sưu tầm ngắn hạn khác. Vào lúc RoboRiders, một dòng đồ chơi gồm 6 mô hình mô-tô có hình dạng kỳ quái và sức mạnh đặc biệt, gia nhập thị trường vào tháng Mười hai năm 1999, đã quá trễ để LEGO có thể đảo ngược thế cờ và tiếp nối thành công của Slizer. Các lãnh đạo công ty chỉ có thể hy vọng thành công của Slizer có thể tiếp lửa cho màn ra mắt của RoboRiders.

Giống như Slizer, RoboRiders cũng có cốt truyện riêng: 6 chiếc mô-tô chiến đấu chống lại một thế lực hùng mạnh đang tấn công thế giới của chúng. Tương tự, RoboRiders cũng có mục đích là trở thành đồ chơi giá rẻ, dùng để sưu tầm mà trẻ có thể mua tại siêu thị và các địa điểm bán hàng phi truyền thống khác. Bên cạnh đó, RoboRiders cũng giới thiệu một sáng tạo khác thường nhất về hình thức đóng gói sản phẩm của LEGO. Nhóm thiết kế đã tạo ra hộp đựng dạng lon nước ngọt để đựng các mô hình RoboRiders, với ý tưởng là LEGO có thể bán những lon đựng RoboRiders qua máy bán nước tự động.

Mặc dù sự đổi mới toàn diện bắt đầu với việc tạo ra một sản phẩm có khả năng định nghĩa một thị trường mới, thì nó cũng phải bao gồm khoảnh khắc quyết định khi sản phẩm gặp khách hàng. Bán RoboRiders qua máy bán nước tự động là một kênh bán hàng cực kỳ mới lạ đối với LEGO. Trong khi những dòng đồ chơi khác của công ty đến tay khách hàng thông qua các chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn tại Mỹ và các cửa hàng đồ chơi nhỏ vốn rất đa dạng tại Châu Âu, RoboRiders lại mở ra một mặt trận hoàn toàn mới: những cửa

hàng tiện lợi đặt trong các trạm xăng và các cửa hàng tạp hóa khác. Từ bài học Slizer, nhóm thiết kế đã lên kế hoạch triển khai RoboRiders trong nhiều năm nếu sản phẩm này thành công.

Nhưng RoboRiders đã không thể thành công như mong đợi vì những nhân vật của nó thiếu cá tính hay cá tính không đủ hấp dẫn để thu hút trẻ em. Doanh số thấp thê thảm và công ty buộc phải rút RoboRiders khỏi các kênh bán lẻ sau chưa đầy một năm.

Bất chấp sự thất vọng khi Robo Riders thất bại, nhóm phát triển vẫn tin tưởng rằng họ đã tìm ra công thức đúng đắn để thành công. Phản hồi từ thị trường thông qua doanh số, các báo cáo từ đội ngũ nhân viên kinh doanh của LEGO cùng một bản phân tích rất sắc sảo về những yếu tố tích cực và tiêu cực đã giúp nhóm phát triển thiết lập lại chiến lược mà họ sẽ áp dụng cho sản phẩm mà sau này được gọi là Bionicle.

MỘT CÂU CHUYỆN MANG TÍNH SỬ THI

Slizer đã chứng minh rằng những dòng đồ chơi có cốt truyện và nhân vật có thể thúc đẩy khách hàng tái tiêu thụ và mang lại doanh thu quanh năm cho nhà sản xuất. RoboRiders lại chứng minh rằng đồ chơi giá rẻ và phân phối thông qua các kênh bán hàng phi truyền thống rất có tiềm năng, nhưng tính cách của nhân vật nhất thiết không được quá trừu tượng. Để thu hút sự thích thú của trẻ, các dòng đồ chơi dựa trên nhân vật phải được đặt trong một cốt truyện dài kỳ với những tình tiết liên tục được hé lộ, cho biết còn nhiều cuộc phiêu lưu ở phía trước. Hơn nữa, cả hai dự án Slizer và RoboRiders đã cùng nhau mang lại cho nhóm phát triển một bài học quý giá: họ không thể cứ mỗi năm lại cho ra lò một dòng sản phẩm hoàn toàn mới. Lựa chọn hợp lý hơn là hướng đến một cốt truyện gồm nhiều chương, giống như một bộ phim truyền hình dài tập. Sự sáng tạo như vậy có thể mở ra một dòng doanh thu chảy liên tục qua nhiều năm. Dựa trên những quan niệm đó, nhóm phát triển đã xác định lại chiến lược cho việc thiết kế đồ chơi nhân vật hành động lắp ráp tiếp theo: Voodoo Heads, thiết kế sau này trở thành Bionicle vào mùa hè năm 1999, khi Christian Faber cùng các đồng nghiệp ở Advance tham gia vào dự án của LEGO[55].

Với Voodoo Heads, nhóm phát triển đã giữ lại những yếu tố căn bản trong trải nghiệm khách hàng mà họ phát hiện từ dự án Slizer: đồ chơi dùng để sưu tầm, có nhân vật và cốt truyện, giá cả phải chăng và được bán qua các kênh bán lẻ tiếp xúc với khách hàng hằng ngày. Nhóm cũng đã đưa vào dòng đồ chơi mới những

sáng tạo nhiều tiềm năng nhất từ RoboRiders, chẳng hạn như phong cách đóng gói trong lon và cách quảng bá qua các trang web, lúc đó vẫn là một khái niệm hết sức mới lạ trong ngành đồ chơi vào cuối thập niên 1990. Nhưng điều mà thiết kế mới cần nhất vẫn là một cốt truyện mang tính sử thi giống như một tác phẩm điện ảnh, vốn là yếu tố có thể giúp duy trì sự quan tâm của khách hàng và doanh số bán hàng trong nhiều năm.

Một trong những nguyên mẫu Voodoo Heads đầu tiên.

Trong số những sáng tạo đột phá giúp Voodoo Heads tiến hóa thành câu chuyện mang tên Bionicle, có ba sáng tạo nổi bật nhất. Thứ nhất, đó là sự tưởng tượng phong phú của Faber về thế giới Bionicle, với một hòn đảo nhiệt đới, nơi có ngọn núi lửa khổng lồ. "Đối với tôi, mọi câu chuyện tưởng tượng không bắt đầu bằng nhân vật mà bắt đầu bằng địa điểm," Faber nhớ lại. "Anh phải mang bọn trẻ đến một nơi thật hấp dẫn để vui chơi."

Sáng tạo tiếp theo là khi Bob Thompson, người phụ trách đội phát triển cốt truyện Bionicle, sử dụng những phác họa của Faber để xây dựng lại các nhân vật. Lấy cảm hứng từ nền văn hóa của người Maori56, Thompson đã thay đổi tên của 6 nhân vật chính diện từ những cái tên quen thuộc trong tiếng Anh gồm Axe (rìu), Blade (lưỡi đao), Flame (ngọn lửa), Kick (cú đá), Hook (móc câu) và

Claw (móng vuốt) thành những cái tên khơi gợi trí tưởng tượng nhiều hơn: Lewa, Kopaka, Tahu, Phoatu, Gali và Onua. Những cái tên này đọc lên có vẻ vô nghĩa, nhưng chúng lại khiến trẻ thích thú vì dễ làm trẻ liên tưởng đến một vùng đất kỳ thú, xa lạ với thế giới quen thuộc của chúng.

Sáng tạo cuối cùng xuất hiện khi nhóm phát triển làm việc cùng đội ngũ "biên kịch" của Bionicle để tạo ra các bảo vật Mặt nạ Sự sống Kanohi (Kanohi Masks of Life), thứ phát ra một nguồn năng lượng cực lớn cho bất kỳ ai sở hữu nó. Cuộc tìm kiếm Mặt nạ Kanohi của các nhân vật chính sẽ dẫn dắt câu chuyện. Bionicle không chỉ là câu chuyện về cuộc đấu tranh giữa thiện và ác mà còn là nhiệm vụ tìm kiếm những bảo vật đầy quyền năng. Hơn nữa, những chiếc mặt nạ nhanh chóng trở thành các món đồ sưu tầm hấp dẫn nhất trong dòng đồ chơi Bionicle. Cũng như các nhân vật Bionicle, trẻ tin là mình có thể sở hữu sức mạnh so với bạn bè nếu có trong tay Mặt nạ Kanohi.

"Erik Kramer, giám đốc sản phẩm phụ trách Bionicle, đã cắt ngang một cuộc họp chỉ để cho tôi xem chiếc mặt nạ [nguyên bản]," Nipper hồi tưởng. "Anh ấy nói: 'Chúng ta có nó đây rồi. Chiếc mặt nạ này sẽ làm nên tất cả sự khác biệt.' Và anh ấy nói đúng. Trước đó, chúng tôi đã gặp nhiều khó khăn khi triển khai Bionicle. Chúng tôi không biết chắc ý tưởng này tốt như thế nào. Nhưng sau khi chiếc mặt nạ ra đời thì ngôn từ, câu chuyện và kể cả cách đóng gói sản phẩm, tất cả bỗng tuôn chảy như suối."

Một chiếc mặt nạ Kanohi.

MỘT PHƯƠNG PHÁP MỚI ĐỂ KẾT NỐI VỚI KHÁCH HÀNG

Những đổi mới toàn diện không chỉ tạo ra giá trị thông qua sản phẩm và dịch vụ mới cho khách hàng mà còn qua những thay đổi trong mô hình kinh doanh, quy trình nội bộ và thậm chí cả văn hóa của công ty. Và đối với LEGO, tạo ra Bionicle quả thực là một sự kiện có tác động to lớn đến nền văn hóa của họ. Thách thức tạo ra một trải nghiệm vui chơi mới đã thúc đẩy nhóm phát triển Bionicle thu thập phản hồi từ bên ngoài, mà ở thập niên 1990, đó là một sự đột phá đáng kể trong hoạt động của Tập đoàn LEGO. Từ sự ra đời của gạch LEGO cho đến năm cuối cùng của thế kỷ trước, các nhà thiết kế của công ty rất bảo thủ đối với những gì họ cho là mình biết rõ về mong muốn của trẻ em và họ hiếm khi vượt ra ngoài bức tường của Billund để tìm hiểu những gì thực sự diễn ra trong đời sống của trẻ và áp dụng những kiến thức đó vào thiết kế. Và nếu phải lắng nghe trẻ em hay những người hâm mộ trưởng thành, thì những sự trao đổi đó cũng diễn ra một cách miễn cưỡng hơn là thực tâm. Có rất ít dịp để các nhóm khách hàng tập trung có thể tự do đánh giá, phê bình sản phẩm. Họ chỉ được tập hợp trong một vài lần để góp thêm ý kiến và hợp thức hóa những quyết định phê duyệt cho các sản phẩm mà công ty đã quyết định đưa ra thị trường từ trước.

Vì Bionicle cũng như những người "anh" của nó là Slizer và RoboRiders muốn giới thiệu đến khách hàng một thế giới tưởng tượng với cốt truyện hấp dẫn, nên kiểu tư duy "người thiết kế biết điều gì là tốt nhất" buộc phải thay đổi. Bắt đầu với nhiệm vụ dẫn đến sự ra đời của Slizer, nhóm thiết kế đã cố gắng tìm hiểu sâu hơn về những khách hàng tiềm năng và sự dụng sự hiểu biết đó để định vị các mẫu thiết kế và xác định phương hướng phát triển sản phẩm.

Nỗ lực này bắt đầu khi nhóm phụ trách Slizer đọc các nghiên cứu về hành vi của các cậu bé và hoạt động vui chơi của chúng, từ đó xây dựng hồ sơ chi tiết về 4 nhóm người tiêu dùng khác nhau, được họ đặt cho những cái tên khác nhau. Nhóm đầu tiên là Anthony Điệp viên, gồm những cậu bé thích phim hành động và những câu chuyện phiêu lưu. Nhóm thứ hai là Siegfried Công nghệ, gồm những cậu bé yêu thích công nghệ. Nhóm thứ ba là Arthur Nghệ sĩ, với đặc trưng là những cậu bé có năng khiếu nghệ thuật bẩm sinh. Và cuối cùng là Bob Dữ dằn, những anh chàng dễ phân tâm nhưng là người ồn ào nhất trong đám – những đứa trẻ khó có thể là đối tượng khách hàng điển hình của LEGO và công ty cũng chưa bao giờ nghiêm túc nghĩ đến đối tượng khách hàng này. Tất cả 4 nhóm khách hàng kể trên đã cung cấp dữ liệu để giúp

nhóm phát triển tạo ra Slizer và Bionicle, nhưng không nhóm nào mang lại nhiều thông tin như nhóm Bod Dữ dằn.

"Với kiểu tính cách của nhóm khách hàng Bob Dữ dằn thì tính năng, ngoại hình và cảm nhận mà mô hình mang lại phải rất khác biệt," Holm nói. "Chúng tôi bắt đầu tạo ra những thiết kế có nhiều đặc điểm của sự cạnh tranh hơn dành cho nhóm khách hàng này. Ngoài ra còn có khía cạnh xã hội khiến chúng tôi phải nghĩ xem các cậu bé sẽ chơi theo nhóm như thế nào thay vì chơi một mình. Khi chúng tôi làm ra những thiết kế như vậy, cả thế giới như mở rộng trước mắt. Chúng tôi cảm thấy mình vừa khám phá ra điều gì đó rất quan trọng."

Nỗ lực tiếp cận với trẻ em của nhóm phát triển đã dẫn tới một phát hiện cực kỳ quan trọng ngay từ giai đoạn phát triển đầu tiên của Bionicle. Khi thử nghiệm Voodoo Heads, nhóm phát triển khá lo lắng về sự mâu thuẫn xuất hiện cùng với thiết kế ban đầu này. Một phần của trải nghiệm vui chơi mà nhóm dự định thiết kế bao gồm việc các nhân vật giao đấu và đôi lúc có thể "đấm bay đầu" đối thủ. Nhóm phát triển nghĩ rằng trẻ em Mỹ đã quá quen với những bộ phim và chương trình ti-vi bạo lực, do đó chúng sẽ thích thú với tính năng trên. Nhưng điều ngạc nhiên là thử nghiệm của họ lại chỉ ra điều ngược lại. Bạo lực là thứ trẻ không thích vì trẻ em Mỹ xem vui chơi cùng đồ chơi nghĩa là vui chơi cùng những người bạn thực thụ[57]. Ngoài ra còn có một vấn đề thực tế khác: những cậu bé nói với nhóm phát triển khi thử nghiệm rằng những chiếc đầu mà chúng dày công sưu tầm chẳng mấy chốc sẽ mất hết nếu dễ lìa khỏi thân như vậy. Sau khi nghe phản hồi từ phía khách hàng, nhóm phát triển liền quay lại chỉnh sửa thiết kế của mình.

Khi các mẫu thiết kế phát triển từ Slizer, Robo Riders, Voodoo Heads cho đến Bionicle, những cậu bé Bob Dữ dằn cũng dần chuyển mình trở thành những cậu bé Bionicle, tức những khách hàng đi đầu trào lưu với khả năng tập trung ngắn hạn, thích thực hiện nhiều việc cùng một lúc và muốn được thỏa mãn nhu cầu nhanh nhất có thể. Đối với đội ngũ thiết kế, nhóm khách hàng Bob Dữ dằn và sau này là những cậu bé Bionicle chính là chỉ dẫn quan trọng để định hướng quá trình phát triển dòng sản phẩm Bionicle. Khi nhóm thiết kế cảm thấy mất phương hướng, họ quay lại tham khảo thông tin từ nhóm khách hàng này và những cậu bé luôn nhắc họ nhớ rằng: "Hãy mạo hiểm hơn chút nữa," như cách nói của Holm. Vì thế, họ tiếp tục thúc đẩy việc tạo ra các tính năng mà về sau khiến cho Bionicle trở nên độc đáo: cốt truyện sinh động và những nhân vật phong phú, không quá đắt với trẻ nhưng

lại mang đến phong cách hiện đại, phù hợp với lứa tuổi, đánh thức ham muốn sưu tầm của những cậu bé và trên hết, dòng đồ chơi này cực kỳ thú vị.

2 năm sau khi Bionicle ra mắt thị trường Mỹ vào mùa hè năm 2001, nhóm phát triển bắt đầu làm việc cùng trẻ em và một số người hâm mộ trưởng thành để nhờ họ giúp định hướng cốt truyện. Việc này diễn ra cũng khá tình cờ. Năm 2003, ngay lúc giới truyền thông bắt đầu đưa tin về những vấn đề tài chính của Tập đoàn LEGO, đã có một tin đồn lan ra giữa các nhóm khách hàng rằng công ty sẽ ngưng phát triển Bionicle. Greg Farshtey, người đóng vai trò cây bút chính phụ trách viết sách và kịch bản truyện tranh cho Bionicle, đã tham gia một trang web của người hâm mộ để phủ nhận tin đồn. Gần như ngay lập tức, anh nhận được 50 đến 100 email hằng ngày từ những trẻ em hâm mộ dòng đồ chơi này. Anh nhanh chóng nhận ra người hâm mộ chính là nguồn lực vô giá để thử nghiệm những ý tưởng và tăng cường chất lượng của cốt truyện.

“Rất nhiều phần tôi viết cho cuốn sách [của dòng đồ chơi Bionicle] và trên web là nhờ những phản hồi của trẻ về những gì chúng muốn xem và đọc,” Farshtey nói. “Nếu trẻ nói rằng chúng không hiểu một phần nào đó trong cuốn sách, tôi sẽ biết là mình cần phải chỉnh sửa nội dung trong cuốn sách tiếp theo. Tôi cũng tham khảo ý kiến của trẻ với những câu hỏi như: ‘Trong 8 năm qua, nhân vật nào mà các cháu muốn thấy trong biệt đội Bionicle nhất?’ Sau đó tôi sẽ sử dụng kết quả bình chọn để xây dựng biệt đội trên thực tế. Tương tác với trẻ em giúp chúng tôi có cái nhìn tức thời về kết quả của những gì mình đã làm.”

Trong những năm tiếp theo sau khi Bionicle được triển khai, những nhóm phát triển khác của Tập đoàn LEGO đã tiếp tục tiến xa hơn trong việc khai thác các phản hồi bên ngoài bộ phận thiết kế của công ty. Nhưng hơn bất kỳ sản phẩm nào khác, chính Bionicle đã giúp LEGO có những bước thử nghiệm đầu tiên hướng đến việc xây dựng cầu nối giữa họ với trẻ em và người hâm mộ trưởng thành.

MỘT QUY TRÌNH PHÁT TRIỂN MỚI

Cùng với việc thay đổi văn hóa thiết kế của Tập đoàn LEGO bằng cách chứng minh giá trị của việc thu thập thông tin phản hồi từ khách hàng, Bionicle còn để lại dấu ấn khi góp phần thay đổi quy trình phát triển sản phẩm của công ty. Vì Bionicle dựa trên một cốt truyện nhiều kỳ và những sản phẩm mới ra mắt nửa năm một

lần vào thời điểm tháng Tám và tháng Một, nên nhóm phát triển đã sử dụng một phương pháp mới để quản lý thời gian của mình. Quay trở lại cuối thập niên 1990, các nhóm phát triển khác của LEGO có thể sử dụng bao nhiêu thời gian tùy ý để tạo ra những thiết kế đồ chơi mới và sau đó trình lên cấp quản lý khi thiết kế đó đã gần hoàn chỉnh và chỉ cần chờ đánh giá. Nhưng nhóm phát triển Bionicle lại không được phép có sự xa xỉ đó. Họ thiết lập những lịch trình khá cấp bách trong khoảng thời gian 6 tháng, chỉnh sửa thiết kế, giảm bớt các chi tiết phức tạp để đáp ứng lịch trình ngắn ngủi này. Chính quy trình phát triển "chạy đua với thời gian", một thực tế không mấy xa lạ trong làng đồ chơi, nơi mà các quản lý luôn đề ra thời hạn gấp rút và không ngại ngần điều chỉnh dự án để theo kịp thời hạn, lại là một chuyện quá mới với LEGO và sau này trở thành yếu tố chính xuất hiện trong Quy trình Phát triển LEGO sửa đổi, trong đó mỗi dự án phát triển đồ chơi mới sẽ được chia thành các giai đoạn kéo dài 3 tháng.

Quan trọng không kém, khả năng cứ 6 tháng lại cho ra đời một câu chuyện và một bộ nhân vật mới của nhóm phát triển Bionicle đã chứng minh cho Knudstorp thấy LEGO hoàn toàn có thể rút ngắn thời gian để phát triển những sản phẩm mới, mà ở thời điểm năm 2004, thời gian trung bình để tạo ra sản phẩm mới của LEGO vẫn ở mức rất chậm chạp là 3 năm cho mỗi sản phẩm. Không lâu sau khi được bổ nhiệm chức Giám đốc Điều hành, Knudstorp đã triển khai Dự án Tăng tốc (High Speed Project), với mục tiêu biến LEGO trở thành một công ty có tốc độ triển khai nhanh, có thể phản ứng nhanh chóng mỗi khi có cơ hội trên thị trường xuất hiện. Khi có người nghi ngờ về việc liệu LEGO có thể cắt giảm một nửa thời gian phát triển sản phẩm hay không, Knudstorp chỉ cần chỉ vào trường hợp của Bionicle và nói rằng: "Có thể."

Trong thời gian hậu triển khai (postlaunch) của Bionicle, nhóm phụ trách dòng sản phẩm này cũng tiếp tục thực hiện những hoạt động phát triển theo cách rất khác so với phần còn lại của LEGO. Quy trình phát triển sản phẩm của LEGO vào cuối thập niên 1990 trở nên rất quan liêu, với những bước đi cứng nhắc, bao gồm một loạt các kiểu đánh giá, hàng đống giấy tờ cần phải điền và các nhóm phát triển không thể chuyển qua bước tiếp theo nếu không có sự phê duyệt của cấp trên. Nhóm Bionicle đã tách hẳn khỏi phương pháp làm việc trên và thay vào đó chỉ tập trung vào những thông tin then chốt mà ban quản trị cần, vì những thông tin đó mới chỉ ra chính xác hơn rằng nhóm phát triển có đang đi đúng đường hay không. Một phần những dữ liệu đó đến từ phía khách hàng. Trong khi các nhóm phát triển khác thường cho sản phẩm lên kệ với rất ít thông tin thu thập từ khách hàng, thì nhóm

phát triển Bionicle luôn tìm cách điều tra kỹ lưỡng hơn về những gì trẻ em muốn ở một nhân vật hành động lắp ráp để giúp ban quản trị hiểu rõ hơn về những gì có thể giúp LEGO bán được hàng. Thành công đặc biệt của Bionicle đã tạo động lực cho bản quản trị mới khi bắt đầu đảm nhận công việc quản lý công ty vào năm 2004 để thực hiện những nghiên cứu về tâm lý khách hàng và thử nghiệm sản phẩm với sự tham gia của trẻ em – những yếu tố chính trong quy trình LDP sửa đổi.

Để đảm bảo công việc đi đúng hướng, nhóm phát triển Bionicle đã thực hiện những buổi đánh giá thường xuyên với quản lý cấp trên. Trong những buổi đánh giá này, các lãnh đạo của công ty sẽ xem xét và cho ý kiến đối với các mẫu thiết kế và khả năng kinh doanh của một phiên bản nhân vật Bionicle mới. Vì LEGO hầu như chưa bao giờ phát triển một sản phẩm có cốt truyện, nên nhóm đã tổ chức những buổi đánh giá này thật thích hợp để đưa những lãnh đạo của công ty vào thế giới tưởng tượng của những mô hình. Trong bài thuyết trình năm 2000 về thiết kế của Voodoo Heads (sau này được đổi tên là Bone Heads), nhóm phát triển đã sử dụng những khối bọt biển lớn để tạo ra cảnh tượng của một hòn đảo lạ lẫm, xa xôi với những vách đá dựng đứng và những hang động là nơi cư trú của những sinh vật có dáng vẻ xương xẩu. Cái tên tạm thời mà nhóm thiết kế đặt cho dòng đồ chơi mới giống như tựa đề của một bộ phim kinh phí thấp trình chiếu vào thập niên 1950: Người Đầu Lâu Ở Đảo Voodoo (Bone Heads of Voodoo Island). Trong trí nhớ của Holm, Kristiansen và Plougmann đã tỏ ra hết sức ngạc nhiên trước sự chuyên nghiệp và màn bài trí đẳng cấp trong bài thuyết trình của nhóm. Nhưng chính khả năng biểu cảm sâu sắc của những nhân vật Bone Heads, những nhân vật khiến người ta nhớ đến những trò đùa ma quái trong ngày của người chết[58], mới chính là yếu tố khiến các lãnh đạo của công ty cho phép nhóm phát triển tiếp tục triển khai những thiết kế này.

Trước khi Bionicle ra mắt công chúng vào năm 2001, không có nhóm phát triển nào khác của LEGO phải đối mặt với nhiều trở ngại như nhóm phát triển Bionicle. Không chỉ đội thiết kế phải giải quyết thách thức của việc tạo ra một loại đồ chơi hoàn toàn mới, mà còn có một đội kịch bản phụ trách biên soạn cốt truyện cho Bionicle, đội tin học có nhiệm vụ xây dựng nội dung kỹ thuật số, đội tiếp thị phải tạo ra một chiến dịch quảng bá như một bộ phim điện ảnh, đội đóng gói thì tìm cách sử dụng hình thức đóng gói trong lon và cuối cùng là đội bản quyền phải phối hợp với một loạt công ty muốn hợp tác khai thác thương hiệu Bionicle. Và sau đó, để duy trì sự tươi mới và nhu cầu của khách hàng đối với Bionicle, mọi người còn phải tham gia xây dựng cốt truyện mới,

nhân vật mới và các bộ nhân vật mới sau mỗi 6 tháng.

Đã có những lúc nhóm phát triển tưởng như lạc lối. Nhưng trong suốt 9 năm triển khai Bionicle, nhóm đã giữ vững hướng đi của mình, chủ yếu là nhờ họ đã tìm ra một cách rất khác biệt để tự tổ chức mọi hoạt động của nhóm.

Trước khi Bionicle xuất hiện và nổi lên như một hiện tượng, các nhóm phát triển sản phẩm của LEGO gần như tách biệt hẳn với nhau và đồ chơi do các nhóm này tạo ra hầu hết đều được phát triển theo thứ tự như sau: bộ phận thiết kế tạo ra các mô hình và sau đó "ném" sang cho các kỹ sư, những người sẽ chế tạo ra các nguyên mẫu để sản xuất rồi chuyền quả bóng sang cho nhóm tiếp thị... Hiếm khi nhóm này bước vào địa phận của nhóm khác để đề xuất hay yêu cầu phản hồi về công việc. Nếu mọi thứ diễn ra tốt đẹp, sản phẩm của nhóm sẽ xuất hiện trên thị trường sau 2-3 năm.

Thời hạn 6 tháng của nhóm phát triển Bionicle đã buộc họ phải nghĩ ra cách làm việc khác, đòi hỏi mọi người phải làm việc song song với nhau thay vì tuần tự như các nhóm khác và đặc biệt là phải có tinh thần hợp tác cao độ. Một khi dàn ý cho chương tiếp theo trong cuộc phiêu lưu của thế giới Bionicle được vạch ra, thì những bộ phận đảm nhiệm các chức năng khác nhau sẽ phối hợp, trao đổi ý tưởng, đánh giá các mô hình và không ngừng nỗ lực để cùng nhau đáp ứng thời hạn và xây dựng những sản phẩm tiếp theo tốt hơn cho Bionicle.

"Chúng tôi là một nhóm dự án vô cùng tuyệt vời," Farshtey nói. "Nhóm chúng tôi không chỉ sáng tạo thôi đâu; còn có những người đến từ Công ty Advance và từ các bộ phận tiếp thị, kinh doanh, sự kiện, quan hệ công chúng – tất cả những bộ phận khác nhau trong công ty. Tất cả đều góp một tay để đưa dự án tiến về phía trước."

Vì bộ phận tiếp thị làm việc trực tiếp với các chuyên gia thiết kế nên các chiến dịch quảng cáo của Bionicle có quan hệ rất chặt chẽ với sản phẩm. Những tấm áp-phích quảng cáo cho Bionicle trong năm đầu tiên có thiết kế và mang lại cảm xúc như những tấm áp-phích quảng cáo phim điện ảnh vì Bionicle mang trong mình những hình ảnh mạnh mẽ và một cốt truyện giống hệt các bom tấn trên màn bạc. "Chúng tôi vừa muốn sản phẩm có khả năng truyền tải tốt hơn, vừa muốn những gì chúng tôi truyền tải thể hiện nhiều ý nghĩa hơn về sản phẩm," Faber cho biết. "Điều đó có nghĩa là đội tiếp thị phải tham gia vào ngay thời gian đầu của quá

trình phát triển sản phẩm, như vậy câu chuyện sẽ không lạc đề khỏi sản phẩm. Chúng tôi muốn sản phẩm có thể tự nó kể lại câu chuyện của chính mình."

"Chúng tôi có một sự kết hợp theo kiểu chân vạc, trong đó tiếp thị, cốt truyện và sản phẩm phải chuyển động cùng nhau," anh nói tiếp. "Không có yếu tố nào trong đó là mũi nhọn cả, vì mỗi yếu tố cần phải hỗ trợ và truyền cảm hứng cho những yếu tố khác."

Vấn đề với phương pháp làm việc theo kiểu tuần tự, tuyến tính đó là nếu như bộ phận tiếp thị không tham gia ngay từ đầu quy trình, có thể họ sẽ không phát hiện ra những thiếu sót trong khả năng truyền tải nội dung cho đến khi thiếu sót đó trở nên nghiêm trọng hơn và vì vậy gây tốn kém nếu muốn điều chỉnh. Tuy nhiên, với nhóm phát triển Bionicle, sự bắt tay chặt chẽ giữa thiết kế, tiếp thị, kỹ thuật và các bộ phận khác đã giúp cho những vấn đề nhỏ không trở thành vấn đề lớn trước khi nhóm có thể chỉnh sửa chúng. Hơn nữa, vì mỗi đội phải đầu tư công sức của mình xuyên suốt toàn bộ dự án, thay vì chỉ lo "ăn cây nào, rào cây ấy", nên mọi người đều có phần trách nhiệm trong việc đưa dự án tiến về phía trước. Điều này giúp nhóm dự án duy trì nhiệt huyết trong quá trình vận hành và đóng góp không biết mệt cho chặng đường 9 năm của Bionicle.

MỘT PHƯƠNG THỨC MỚI ĐỂ LÀM VIỆC CÙNG CÁC ĐỐI TÁC

Khả năng khai thác những đổi mới toàn diện của nhóm phát triển Bionicle đã mang đến kết quả là sự ra đời của một thể loại đồ chơi hoàn toàn mới, một kênh bán hàng mới, một quy trình phát triển sản phẩm đã qua chỉnh sửa và nỗ lực đầu tiên nhằm thu thập ý tưởng từ khách hàng. Nó cũng chứng minh rằng việc phá vỡ văn hóa cô lập của Billund và hợp tác chặt chẽ với các đối tác có thể gia tăng mạnh mẽ lợi nhuận của công ty. Cũng giống như chưa có nhóm dự án nào bị thúc bách phải làm việc với tốc độ nhanh như nhóm phát triển Bionicle, chưa có đội tiếp thị nào phải làm việc cùng nhiều đối tác bên ngoài như đội tiếp thị của dự án Bionicle. Một loạt những sản phẩm ăn theo như ba-lô, áo thun, áo ngủ và đồ chơi đã góp phần tăng lợi nhuận của dòng đồ chơi Bionicle nhờ tiền bản quyền, chi phí vận hành thấp và hầu như không có rủi ro. Hơn nữa, những sản phẩm truyền thông mà LEGO bán bản quyền như loạt truyện Bionicle (do Công ty Scholastic phát hành), truyện tranh (DC Comics), trò chơi điện tử (TT Games) và phim phát hành dưới dạng băng video (Miramax) là những cơ sở để mở rộng tầm ảnh hưởng của thương hiệu Bionicle. Để theo kịp kế hoạch, nhóm phát triển Bionicle phải đảm bảo cứ mỗi 6 tháng, khi phiên

bản tiếp theo của dòng đồ chơi ra đời, thì tất cả sách, truyện, ba-lô, khăn trải giường và những sản phẩm khác phải thể hiện được hình ảnh, cốt truyện mới của Bionicle cũng như những giá trị của LEGO.

Để giúp đỡ tất cả các công ty khác đang hợp tác với LEGO, công ty đồ chơi Đan Mạch đã lập ra Nhóm Bản quyền (Licensing Group) có vai trò độc lập. Nhóm này sẽ báo cáo trực tiếp cho một phó chủ tịch cấp cao khác thay vì báo cáo cho nhóm phát triển Bionicle, có trách nhiệm đảm bảo rằng mọi sản phẩm của đối tác sẽ góp phần làm gia tăng ảnh hưởng của thương hiệu Bionicle và phản ánh những đặc trưng của LEGO. Qua những buổi đánh giá sản phẩm, các giám đốc có kinh nghiệm của LEGO sẽ đánh giá mọi kế hoạch kinh doanh các sản phẩm sử dụng thương hiệu Bionicle, xem xét thiết kế và các sản phẩm mẫu. Và Nhóm Bản quyền sẽ theo dõi sát sao tiến độ triển khai các sản phẩm mang thương hiệu Bionicle của các đối tác. Báo cáo của nhóm sẽ cảnh báo cho LEGO trong trường hợp trò chơi điện tử tiếp theo về Bionicle lạc đề khỏi cốt truyện hay một chiếc áo thun Bionicle có màu sắc không phù hợp. Những ý kiến góp ý và báo cáo này sẽ giúp nhóm phát triển Bionicle phối hợp chặt chẽ cùng một loạt những đối tác khác nhau xuyên suốt 18 lần ra mắt các sản phẩm mới thuộc dòng Bionicle.

Vì mỗi phiên bản Bionicle có thời hạn sử dụng rất ngắn, nên nhóm phát triển không thể chờ đợi đến lần ra mắt phiên bản mới tiếp theo để khắc phục sai lầm của một đối tác. Đây là một bài học mà nhóm phát triển đã phải trả giá đắt mới học được. Trong năm đầu tiên Bionicle ra mắt thị trường, LEGO phải mất khá nhiều thời gian để phê duyệt thiết kế của các sản phẩm ăn theo, nên mãi đến cuối vòng đời 6 tháng của một phiên bản Bionicle, những sản phẩm ăn theo phiên bản đó mới xuất hiện và gây ảnh hưởng tiêu cực lên doanh thu của những sản phẩm này. Nhận thức được yêu cầu về tốc độ triển khai, nhóm phát triển đã biên soạn Hướng dẫn Phong cách Bionicle (Bionicle Style Guide), nhằm giúp các đối tác tăng tốc độ triển khai sản phẩm và phối hợp chặt chẽ với LEGO.

Bản hướng dẫn có độ dày gần 50 trang với nội dung bao gồm chiến lược, cốt truyện và thiết kế của Bionicle, được gửi đến các đối tác nhượng quyền nhiều tháng trước khi một phiên bản mới ra lò. Ví dụ, trong phiên bản hướng dẫn năm 2006, LEGO đã đưa ra một cái nhìn tổng quan về chiến lược xây dựng cốt truyện trong vòng 3 năm của Bionicle cùng với những mô tả bằng hình ảnh và văn viết về những nhân vật sắp ra đời như Zaktan và Toa Jaller. Hướng dẫn này thậm chí còn đề cập đến những chi tiết nhỏ nhặt như cách trình bày (“tên thương hiệu phải được viết hoa

toàn bộ") hay cách bố trí logo của Bionicle ("luôn luôn được đặt lên đầu mọi bố cục").

Bản hướng dẫn năm 2006 đã giúp các đối tác của thương hiệu Bionicle có hình dung cụ thể, rõ ràng về cách phối màu, phông nền, cách đóng gói sản phẩm, thiết kế... cho mỗi phiên bản mới. Kết quả là các đối tác có thể theo sát những hướng dẫn mang tính chiến lược của thương hiệu. Năm 2008, khi các giám đốc của Tập đoàn LEGO nhìn lại chiến lược bán bản quyền khai thác thương hiệu của công ty, dòng sản phẩm Bionicle được đánh giá là dự án thực hiện tốt nhất việc phối hợp với các đối tác, vượt qua những biểu tượng khác của Tập đoàn như bộ đồ chơi LEGO City và các nhân vật thu nhỏ minifig.

MỘT LỘ TRÌNH MỚI ĐỂ ĐỔI MỚI

Xuyên suốt năm 2005, khi Knudstorp và các nhà điều hành khác của Tập đoàn LEGO vật lộn tìm cách giải quyết những thách thức để khôi phục lợi nhuận thông qua việc khai thác toàn diện mọi khía cạnh của đổi mới, thì mục tiêu hàng đầu của họ là thiết lập các chỉ tiêu, xây dựng những sáng kiến và thiết lập một trình tự nhằm giải quyết những mục tiêu đã đề ra. Và một lần nữa, Knudstorp lại nhìn vào tấm gương của nhóm phát triển Bionicle để tìm ra giải pháp.

Sau nhiều tháng đào sâu tìm hiểu để tìm cách vượt qua thách thức của việc tạo ra một mô hình đổi mới toàn diện vững chắc, có một nhóm công tác đã đề xuất một quan điểm rất thực dụng cho toàn bộ công ty: đổi mới là "tập trung áp dụng một ý tưởng mới... có khả năng cải thiện sản phẩm, trải nghiệm, sự giao tiếp, kết quả kinh doanh và quy trình." Nhờ mở rộng định nghĩa đổi mới, không còn chỉ bao gồm bộ phận chịu trách nhiệm tạo ra những sản phẩm mới, định nghĩa này đã thách thức mọi bộ phận còn lại của LEGO, từ kinh doanh, tài chính, sản xuất... để đưa ra những cách thức có thể thay đổi tình thế nhằm cải thiện hiệu quả kinh doanh của công ty.

Các giám đốc của LEGO đã xác định 4 loại đổi mới quan trọng, bao gồm:

- Đổi mới sản phẩm bao gồm đổi mới đồ chơi và nền tảng đồ chơi. 4 năm trước, khi dự án Bionicle được triển khai, nhóm phát triển đã tiến hành đổi mới cả hai lĩnh vực này. Họ đã sáng chế ra dòng nhân vật hành động lắp ráp đầu tiên trong ngành đồ chơi. Và khi tạo ra những thế hệ nhân vật Bionicle

tiếp theo, nhóm phát triển đã tỏ ra khéo léo khi chỉ thực hiện những chỉnh sửa đơn giản nhưng lại mang đến lợi nhuận ở mức cao cho dòng sản phẩm của mình. Và với hệ thống kết nối khớp cầu, Bionicle cũng trình làng một nền tảng xây dựng mới cho LEGO.

- Đổi mới giao tiếp bao gồm những cách thức mới lạ trong tiếp thị và kết nối với khách hàng. Greg Farshtey đã tiếp cận khách hàng thông qua các trang web dành cho người hâm mộ Bionicle, thông qua đó thu thập thông tin để cải thiện sản phẩm, sử dụng mô hình "kiểm nghiệm nguyên mẫu59" nhằm thu thập phản hồi từ người hâm mộ (LEGO sau này đã mở rộng những thử nghiệm của Farshtey và sử dụng rộng rãi cho đến ngày nay).
- Đổi mới kinh doanh bao gồm mô hình kinh doanh mới (chẳng hạn như phương pháp định giá mới hoặc cách đăng ký mua hàng dài hạn mới) hay các kênh bán hàng mới. Từ lần ra mắt năm 2001, Bionicle đã mang đến những đổi mới tuy nhỏ nhưng rất đáng chú ý ở cả hai lĩnh vực nói trên. Với việc ra mắt sản phẩm vào 2 tháng không phải cao điểm là tháng Một và tháng Tám, với mức giá phải chăng tương đương một vài tuần tiền tiêu vặt của trẻ em, Bionicle đã lấp đầy những khoảng trống về thời gian và nhân khẩu học trong thị trường của LEGO. Mặc dù nỗ lực bán đồ chơi qua máy bán hàng tự động không thành công, nhưng Bionicle đã giải phóng tư duy của đội ngũ tiếp thị, khuyến khích họ tìm kiếm những cách "không bình thường" để không chỉ bán hàng thông qua những kênh trung gian truyền thống như Walmart hay Toy "R" Us. Nhưng đáng kể nhất có lẽ vẫn là một loạt các sản phẩm ra đời nhờ LEGO bán bản quyền khai thác thương hiệu đã tạo ra một dòng doanh thu lành mạnh từ tiền bản quyền cho công ty. Và kết quả là các nhóm phát triển khác bắt đầu học theo mô hình của Bionicle, tìm kiếp sự hợp tác từ bên ngoài nhằm khai thác những tài sản trí tuệ do LEGO tự phát triển để đẩy mạnh doanh thu và lợi nhuận.
- Đổi mới quy trình bao gồm các quy trình then chốt (những quy trình giúp công ty làm ra tiền) hay những quy trình cấp phép (chẳng hạn như quy trình phát triển sản phẩm mới). Ở đây, Bionicle lại đi tiên phong. Quy trình phát triển đã được đơn giản hóa và những nghiên cứu về khách hàng của nhóm phát triển Bionicle đã trở thành nguyên liệu chính tạo nên Quy trình Phát triển LEGO (LDP). Bionicle đã chứng minh rằng cắt giảm thời gian của quy trình phát triển sản phẩm xuống còn một nửa là hoàn toàn khả thi, nhờ đó tiết

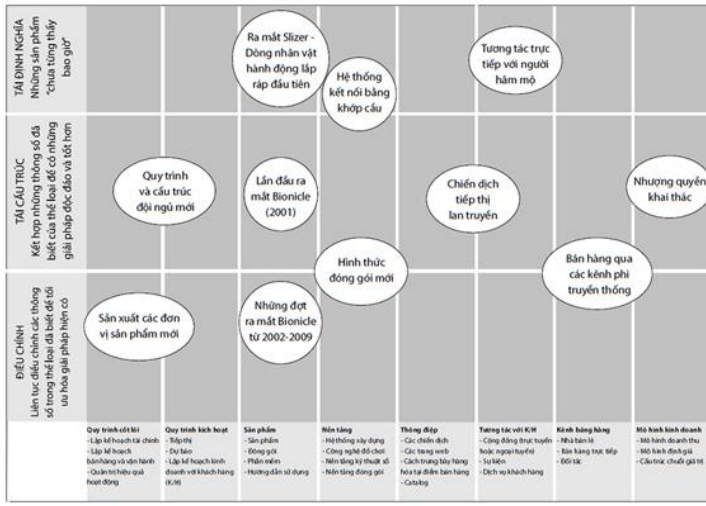
kiệm chi phí đáng kể cho LEGO. Và họ cũng cho thấy nghiên cứu khách hàng kỹ lưỡng có thể cải thiện tỷ lệ sản phẩm ra đời được trẻ em chào đón nồng nhiệt. Và tất nhiên điều đó sẽ thúc đẩy doanh thu của công ty.

Sau khi đã xác định những lĩnh vực đổi mới mà LEGO nên theo đuổi, nhóm công tác cũng nhận rằng "đổi mới" không nhất thiết phải quá "quyết liệt" – có nghĩa là những cơ hội khác nhau đòi hỏi các mức độ đổi mới khác nhau. Mô hình mới đã chỉ ra có ba phương pháp phân loại các kiểu thay đổi nhằm giúp LEGO đạt được mục tiêu của mình. Phương pháp thứ nhất và cũng là kiểu đổi mới đơn giản nhất chính là chỉnh sửa những sản phẩm hiện hành, chẳng hạn như làm mới một dòng sản phẩm có sức sống bền bỉ nhằm thu hút khách hàng mới mà không cần tiêu tốn nhiều công sức phát triển cũng như chi phí sản xuất. Sau lần đầu tiên Bionicle ra mắt, những phiên bản tiếp theo chỉ là những bản chỉnh sửa, bổ sung thêm của phiên bản trước. Thêm tính năng mới, cốt truyện mới và sau đó là thêm phương tiện di chuyển cho các Bionicle – tất cả chỉ là những thay đổi nhỏ nhưng mang lại nhiều lợi nhuận cho công ty. Phó chủ tịch cấp cao Per Hjuler nhớ như in phản ứng của các giám đốc LEGO khi anh nói: "Tôi cảm thấy mình càng lúc càng bé nhỏ trước sức mạnh của những ý tưởng con con này."

Sự đổi mới tiếp theo và cũng đầy thách thức hơn là tái cấu trúc (reconfigure) – tức là thay đổi hệ thống hoặc nền tảng xây dựng hiện tại để mang lại cho khách hàng những trải nghiệm mới. LEGO đã có một sản phẩm ăn khách là bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao cùng một thành công nhỏ nhưng đầy hứa hẹn với Slizer. Kết hợp khái niệm của 2 bộ đồ chơi này để tạo ra một dòng nhân vật hành động lắp ráp với cốt truyện phong phú, dài kỳ có nghĩa là LEGO đã đi tiên phong trên một con đường tạo ra lợi nhuận mới, nhưng con đường đó lại khởi đầu từ một nơi rất quen thuộc. Kết quả là họ đã cho ra đời một sản phẩm gây sốt trên thị trường, mang lại doanh thu đáng kể trong gần một thập niên. Việc tái định hình đã góp phần thay đổi cục diện của cuộc cạnh tranh trong một thị trường đang tồn tại.

Sự đổi mới khó khăn nhất và cũng là khó lường nhất là tái định nghĩa (redefine) một thể loại đồ chơi. Trường hợp điển hình là bộ Mindstorms RCX ra đời năm 1998, nỗ lực tiếp cận công nghệ robot đầu tiên của LEGO (phiên bản thứ hai của Mindstorm, ra đời năm 2006, là một sự đổi mới mang tính chất tái định hình của LEGO). Một ví dụ khác là LEGO Universe, một trò chơi trực tuyến mà trẻ em trên khắp thế giới có thể kết nối và vui chơi cùng nhau.

Trong 2 chương tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu 2 nỗ lực tái định nghĩa trải nghiệm vui chơi này của LEGO.


TÁI ĐỊNH NGHĨA
Những sản phẩm "chưa từng thấy bao giờ"
Ra mắt Slizer - Dòng nhân vật hành động lắp ráp đầu tiên
Hệ thống kết nối bằng khớp cầu
Tương tác trực tiếp với người hâm mộ
TÁI CẤU TRÚC
Kết hợp những thông số đã biết của thể loại để có những giải pháp độc đáo và tốt hơn
Quy trình và cấu trúc đội ngũ mới
Lần đầu ra mắt Bionicle (2001)
Chiến dịch tiếp thị lan truyền
Nhượng quyền khai thác
Hình thức đóng gói mới
Bán hàng qua các kênh phi truyền thống
ĐIỀU CHỈNH
Liên tục điều chỉnh các thông số trong thể loại đã biết để tối ưu hóa giải pháp hiện có
Sản xuất các đơn vị sản phẩm mới
Những đợt ra mắt Bionicle từ 2002-2009
Quy trình cốt lõi
- Lập kế hoạch tài chính
- Lập kế hoạch bán hàng và vận hành
- Quản trị hiệu quả hoạt động
Quy trình hỗ trợ
- Tiếp thị
- Dự báo
- Lập kế hoạch kinh doanh với khách hàng (K/H)
Sản phẩm
- Sản phẩm
- Đóng gói
- Phần mềm
- Hướng dẫn sử dụng
Nền tảng
- Hệ thống xây dựng
- Công nghệ đồ chơi
- Nền tảng kỹ thuật số
- Nền tảng đóng gói
Thông điệp
- Các chiến dịch
- Các trang web
- Cách trưng bày hàng hóa tại điểm bán hàng
- Catalog
Tương tác với K/H
- Cộng đồng (trực tuyến hoặc ngoại tuyến)
- Sự kiện
- Dịch vụ khách hàng
Kênh bán hàng
- Nhà bán lẻ
- Bán hàng trực tiếp
- Đối tác
Mô hình kinh doanh
- Mô hình doanh thu
- Mô hình định giá
- Cấu trúc chuỗi giá trị

Ma trận đổi mới của LEGO với một số sự đổi mới quan trọng xuất phát từ sự phát triển của các dòng sản phẩm Slizer, RoboRiders và Bionicle.

Các giám đốc cấp cao của Tập đoàn LEGO đã đặt tất cả những định nghĩa này lên một trang giấy và gọi đó là ma trận đổi mới (innovation matrix). Họ sử dụng ma trận này để xác định họ nên theo đuổi loại đổi mới nào. Trong năm đầu tiên kể từ khi khủng hoảng bắt đầu, công ty đã tập trung hầu hết nỗ lực vào những đổi mới mang tính chỉnh sửa, khu vực ít rủi ro nhất và có kết quả chắc chắn nhất trong ma trận. Sau đó, khi LEGO đã có động lực và bắt đầu có lợi nhuận trở lại, họ tiếp tục theo đuổi những sự đổi mới nhiều tham vọng hơn, đó là tái cấu trúc và tái định nghĩa. Nhưng LEGO luôn đảm bảo rằng họ vẫn tiếp tục tìm kiếm những đổi mới hằng ngày với mục đích đơn giản là bổ sung các mặt còn thiếu hay những hạn chế cho các dòng sản phẩm đang gặt hái lợi nhuận cho công ty. Chừng nào LEGO còn đổi mới xoay quanh khách hàng, kênh bán hàng, quy trình kinh doanh… LEGO sẽ không cần phải vắt óc tìm cách tạo ra một sản phẩm bom tấn như Bionicle mỗi năm nữa. Mà khi đó, chỉ cần những chỉnh sửa đơn giản trên những dòng sản phẩm đang thành công là đủ.

Như những gì chúng ta đã thấy, Bionicle đạt doanh thu đỉnh cao vào năm 2002 và sau đó bắt đầu duy trì lợi nhuận kéo dài nhưng cũng tương đối cao cho LEGO. Vào thời điểm LEGO ngưng triển

khai Bionicle vào năm 2009, dòng sản phẩm này giống như ngọn núi lửa khổng lồ Mata Nui đang ngủ vùi – vẫn to lớn và hùng vĩ đấy, nhưng sức mạnh của nó đã bị suy giảm đáng kể. Nhưng với rất nhiều nhân tố xuất phát từ Bionicle đã định hình nên tư tưởng về đổi mới của Tập đoàn LEGO, nhóm phát triển của Bionicle đã để lại những dấu ấn không thể phai mờ trong lịch sử của Tập đoàn. Nhờ Bionicle mà những gì trước đây còn xa lạ với LEGO nay đã trở thành nguyên lý nền tảng trên con đường phát triển của công ty.

Bionicle đã chứng minh rằng LEGO có thể cho ra đời sản phẩm mới mỗi 6 tháng một lần thay vì 3 năm. Nhờ xây dựng hồ sơ chi tiết về các phân khúc khách hàng khác nhau, nhóm phát triển Bionicle đã đi những bước đầu tiên để có sự thấu hiểu sâu sắc hơn về thế giới dưới góc nhìn của trẻ em và sử dụng những kiến thức đó để làm ra những món đồ chơi hấp dẫn hơn. Vào cuối thập niên 1990, những điều như vậy bị coi là "khác thường" tại LEGO. Còn ngày nay, đã có hẳn một nhóm phụ trách nghiên cứu khách hàng rất tận tâm trong công ty, với vai trò hết sức quan trọng trong mỗi dự án của LEGO.

Những bằng chứng rõ ràng hơn về ảnh hưởng của Bionicle đối với quá trình đổi mới của LEGO là sự hợp tác giữa các bộ phận chức năng mà ngày nay đã trở thành "chuyện thường ngày" ở đây. "Trong tất cả các nhóm luôn có những mối hợp tác ba bên vững chắc," Søren Holm nói. "Thiết kế, kỹ thuật, tiếp thị, tất cả đều phối hợp chặt chẽ cùng nhau." Bên cạnh đó, việc những người viết kịch bản của Bionicle không ngừng thu thập những ý kiến và phản hồi từ khách hàng để xây dựng kịch bản mới cũng là điểm báo cho thấy sự bùng nổ về sau của những nỗ lực đồng sáng tạo cùng người hâm mộ. Và mô hình kinh doanh theo hướng bán bản quyền khai thác thương hiệu của Bionicle cũng chỉ ra con đường mới để hợp tác với các nhà sản xuất của những sản phẩm bổ sung cho đồ chơi của LEGO.

Những quy trình và hoạt động thực tiễn của nhóm phát triển Bionicle trong việc khai thác mọi khía cạnh đổi mới ngày nay đã được toàn bộ công ty học hỏi và trở thành di sản trường tồn nhất của Bionicle. Giờ đây, nếu các nhóm phát triển sản phẩm chỉ đề xuất sản phẩm mới thôi là chưa đủ, mà các nhà điều hành còn yêu cầu người lãnh đạo của các nhóm phải xác định vị trí của nó ở đâu trên ma trận đổi mới và chứng minh xem những đổi mới bổ sung nào có thể góp phần gia tăng doanh thu của loại đồ chơi mới.

Bionicle không chỉ là sản phẩm đã giúp LEGO thoát khỏi cảnh phá sản năm 2003 mà còn mang lại cho LEGO một định nghĩa rộng

hơn rất nhiều về đổi mới, một định nghĩa không chỉ gói gọn trong những đổi mới về sản phẩm. Bionicle còn cho thấy không phải mọi đổi mới đều có ảnh hưởng tương đương nhau, mà thậm chí ngay cả những đổi mới nhỏ bé nhất cũng có thể mang lại hiệu quả cực kỳ lớn, đặc biệt là khi chúng kết hợp để bổ sung cho nhau. LEGO đã tóm tắt những kiến thức này thành ma trận đổi mới và yêu cầu mọi nhóm phát triển sản phẩm phải định vị ý tưởng của họ trên đó. Kết quả là ma trận này đảm bảo sự đổi mới toàn diện sẽ không chỉ là những kết quả ngẫu nhiên mà phải là những kết quả có được theo yêu cầu của công ty. Và trong Chương 10, chúng ta sẽ thấy LEGO tổ chức lại công ty xoay quanh ma trận đổi mới, qua đó làm rõ bộ phận nào sẽ chịu trách nhiệm thực hiện loại đổi mới nào. Vì vậy, có thể nói nhóm phát triển Bionicle đã cung cấp cho LEGO một ví dụ điển hình, có ảnh hưởng lâu dài để dẫn đường cho những nỗ lực đổi mới sâu rộng của công ty. Bằng cách tham khảo trường hợp của Bionicle, Knudstorp đã nhìn thấy được ánh sáng cho tương lai của Tập đoàn LEGO.

Chương 7
NUÔI DƯỠNG TƯ DUY MỞ TRONG ĐỔI MỚI

Mindstorm, Architecture và Trí tuệ của đám đông

Anh không thể sa thải họ, vì anh không phải là ông chủ của họ.

- Soren Lund, Giám đốc phụ trách dòng sản phẩm Mindstorms NXT

Đó là một ngày cuối tháng Tư năm 2010 và nhà thi đấu Georgia Dome đang rung chuyển bởi hàng nghìn người hâm mộ sản phẩm LEGO Mindstorms đã có mặt tại trung tâm thành phố Atlanta để chứng kiến vòng chung kết thế giới của giải đấu robot FIRST LEGO, một cuộc thi giống như kỳ Olympic Trẻ dành cho các bộ môn khoa học và toán học được tổ chức để mọi thanh thiếu niên trên thế giới có thể tham gia. Giải đấu được tổ chức nhờ sáng kiến của Dean Kamen, người sáng chế xe Segway60, cùng với tổ chức phi lợi nhuận của anh là FIRST. Đây là một giải đấu kéo dài ba ngày với những cuộc tranh tài dựa trên tinh thần "vui là chính" giữa 81 đội với tổng cộng 800 "bậc thầy" Mindstorm tuổi từ 9-16, cùng với hàng trăm cổ động viên người lớn đến cổ vũ. Cả 81 đội thi đấu đều là những đội xuất sắc nhất từng chiến thắng ở các cuộc tranh tài cấp khu vực và quốc gia trên toàn thế giới với trên 16 nghìn đội tham gia.

Mục tiêu của mỗi đội là thiết kế và lập trình một chú robot Mindstorm, sử dụng những linh kiện, động cơ, cảm biến và những viên gạch "thông minh" do LEGO cung cấp, giúp robot của họ có khả năng len lỏi qua một lộ trình đầy chướng ngại vật, thực hiện một loạt nhiệm vụ phức tạp và quan trọng hơn cả là phải nhanh hơn robot của các đội khác. Được ví là sự kết hợp giữa những tiếng

reo hò đầy phấn khích của giải vô địch đô vật thế giới (World Wrestling) với sự kịch tính và vinh quang của giải đua xe NASCAR, giải vô địch thế giới FIRST là giải đấu tôn vinh quyền năng của trí tuệ so với sức mạnh khi trí tưởng tượng cùng sự tinh thông kỹ thuật của những cô bé, cậu bé tham gia cuộc khi kết hợp cùng LEGO và công nghệ kỹ thuật số.

Khi không phải tham gia thi đấu, trẻ em thường tụ tập rất đông tại quầy LEGO Mindstorms, nơi nhân viên của LEGO đưa ra những hướng dẫn, gợi ý để giúp chúng lắp ráp những robot tốt hơn và những người chơi trưởng thành có thể trưng bày các tác phẩm của mình, chẳng hạn như chú robot Mindstorms Moon Rovers61 và một phiên bản LEGO khiến người ta ngỡ ngàng của chú robot Wall-E, một nhân vật bước ra từ bộ phim hoạt hình cùng tên của Disney/Pixar.

Trong giải đấu năm đó, có một nhóm các chuyên gia lập trình phần mềm của LEGO và một số nhân viên khác rời khỏi quầy và đi đến một hành lang trống trong nhà thi đấu. Tại đó, họ gặp một học sinh mới 13 tuổi và cũng là thành viên tham gia thi đấu tại giải vô địch FIRST đến từ Beaverton, bang Oregon tên là Tesca Fitzgerald. Nhưng họ gặp Tesca không phải để mang cho cô bé một sản phẩm mẫu, mà là để xem một chương trình trí tuệ nhân tạo (artificial intelligent, AI) đồ sộ mà Tesca đã viết cho đội của mình.

Với mái tóc nhuộm đỏ rực, mặc chiếc áo thun màu cam hiệu Day-Glo – đồng phục của đội chế tạo robot mang tên Những Chú Vịt Nhựa Phun Lửa (Fire-Breathing Rubber Duckies), Tesca đã đứng trước mặt các lập trình viên của LEGO và dõng dạc thuyết trình về việc cô bé đã bỏ ra đến 440 giờ để lập trình, thử nghiệm và chỉnh sửa một thuật toán phức tạp dành cho phần mềm dẫn đường dựa trên trí tuệ nhân tạo của mình. Chương trình này giúp robot của Tesca có thể tự mình định hướng và tìm đường đi trong một môi trường bệnh viện tiêu chuẩn. Với những sơ đồ phức tạp trải dài đến hơn 6 m trên sàn nhà, Tesca đã giới thiệu với các lập trình viên của LEGO về chương trình của mình và trả lời câu hỏi của họ về bộ mã (code) của chương trình cũng như những yếu tố nào mà cô bé thấy cần phải cải thiện trong phần mềm của Mindstorm. Khi cô bé kết thúc phần trình bày của mình, những nhân viên của LEGO cảm thấy cực kỳ ấn tượng trước trí tuệ của một cô bé mới 13 tuổi và họ đã mời nhà lập trình "thần đồng" (cùng cha mẹ của cô bé) đến tham dự Hội thảo Lập trình viên của LEGO ở Billund vào năm sau để trình bày về công trình của mình.

Giám đốc tiếp thị của dòng đồ chơi Mindtorm là Steven Canvin sau này đã nói về quá trình tiếp cận chương trình phát triển phần mềm AI thông qua LEGO của Tesca như sau: "Thật khó tin. Hệt như cô bé này đã tạo ra chương trình lớn nhất từng được viết ra trong phần mềm của chúng tôi." Đồng thời, thành tựu của Tesca chỉ là một cột mốc trên hành trình đáng nhớ của LEGO, khi họ chuyển đổi từ một công ty rất đơn độc và biệt lập, trong đó chỉ có giám đốc phụ trách PR là người giao tiếp với công chúng, trở thành một công ty sẵn sàng đón nhận ý tưởng từ những khách hàng sáng tạo nhất, học hỏi từ họ và qua đó khai thác sự sáng tạo của họ.

TẠO RA ROBOT LEGO ĐẦU TIÊN

Để thấy LEGO từng cô lập như thế nào trong quá khứ, hãy quay lại với những gì từng xảy ra vào năm 1998, khi LEGO cho ra mắt bộ Mindstorms đầu tiên. Với mức giá bán lẻ 199 đô-la/bộ, bộ đồ chơi ban đầu bao gồm một ứng dụng phần mềm mà khách hàng có thể sử dụng để lập trình những viên gạch thông minh được điều khiển bằng chip máy tính, gọi là RCX (viết tắt của Robotic Command Explorer), ba động cơ, ba cảm biến và một bộ linh kiện gồm khoảng 700 viên gạch LEGO, thanh dầm, bánh răng, trục xe và bánh xe có thể lắp thành nhiều dạng robot khác nhau.

Trong những tháng đầu tiên sau khi Mindstorms ra mắt, các chuyên gia của Tập đoàn LEGO đã hết sức ngạc nhiên khi biết rằng qua nghiên cứu, 70% những người đam mê Mindstorms không phải là trẻ em mà là người lớn. Mặc dù được thiết kế với dự định dành cho trẻ em, nhưng Mindstorms lại thu hút sự chú ý của hàng nghìn người đam mê máy móc ở tuổi trưởng thành.

Không lâu sau khi Mindstorms lên kệ, một nghiên cứu sinh tại Đại học Stanford đã tháo những viên gạch RCX ra và cho thế giới thấy bên trong đó là gì. Anh thậm chí còn đảo ngược bộ mã lập trình của gạch RCX cũng như những phần mềm cố định (firmware) bên trong và đăng tải những khám phá của mình lên mạng. Với bộ mã độc quyền của Mindstorms giờ đây được phổ biến rộng rãi trên LUGNET (một mạng lưới trên toàn cầu dành cho những khách hàng của LEGO) cũng như các nhóm công nghệ robot và vi tính, một kỹ sư phần mềm mà công việc thường ngày là lập trình cho Motorola đã sử dụng bộ mã này để tạo ra một công cụ lập trình được gọi là Not Quite C (viết tắt là NQC), một ngôn ngữ lập trình dựa trên văn bản62 (text-based) để người yêu thích Mindstorms có thể sử dụng nhằm bổ sung thêm nhiều chi tiết giúp họ điều khiển phần cứng của bộ đồ chơi63. Và gần như đồng thời, một

nghiên cứu sinh ngành khoa học máy tính tại Đại học Karlsruhe (Đức) cũng phát triển một hệ điều hành mã nguồn mở (open-source operating system) gọi là legOS, cho phép các lập trình viên có thể lập trình gạch RCX có khả năng hoạt động nhanh gấp 4 lần so với phiên bản gạch RCX gốc.

Không ngạc nhiên khi một số giám đốc của LEGO tỏ ra lo lắng trước sự việc bộ mã của Mindstorms bị "đánh cắp" và phổ biến qua mạng Internet chỉ sau vài tuần, dẫn đến việc nhiều người tiếp tục khai thác bộ mã, tạo ra những bộ đồ chơi robot tự chế có khả năng làm suy giảm thị trường của Mindstorms đang manh nha hình thành. Các luật sư của công ty thậm chí còn tỏ ra lo lắng hơn. Họ liên tục cảnh cáo những người "đánh cắp" bộ mã với những tối hậu thư đòi những người này chấm dứt ngay hành động khai thác trái phép tài sản trí tuệ của công ty. "Bộ phận pháp lý gần như phát rồ vào thời điểm đó," người đứng đầu nhóm phụ trách Mindstorm năm 2006 là Søren Lund nói. "Cứ như thể họ muốn la lên rằng: 'Kìa, mấy người đó đang cho cả thế giới xem bộ mã của chúng tôi! Họ sẽ sao chép chúng mất!'"

Nhưng cuối cùng, thay vì kiện cáo, LEGO quyết định để cho những hacker này được tự do hành động. Không giống như bộ phận pháp lý, nhóm phát triển Mindstorm tin rằng việc đánh cắp dữ liệu của Mindstorms cho thấy họ đã tạo ra một sản phẩm thành công. Những người yêu thích Mindstorms sẽ chẳng bao giờ tự rước rắc rối vào thân khi "đập hộp" những viên gạch RCX và viết bộ mã thay thế nếu họ không nghĩ rằng nền tảng của Mindstorms đáng để họ bỏ công ra phát triển. Sau khi những cuộc thảo luận về Mindstorms liên tục nổ ra trên mạng Internet và ngày càng nhiều lập trình viên tham gia cuộc chơi tự viết ứng dụng Mindstorms của riêng họ, LEGO bắt đầu tìm cách thúc đẩy sự sáng tạo trong cộng đồng khách hàng tiếp tục sinh sôi nảy nở. Trước tiên là họ bổ sung "quyền khai thác dữ liệu" vào điều khoản sử dụng phần mềm của Mindstorms và xây dựng một trang web Mindstorms với diễn đàn thảo luận riêng, một bước đi táo bạo đối với một công ty trước nay luôn kiểm soát chặt chẽ hình ảnh của mình. LEGO chưa hẳn đã nghĩ đến việc khai thác sự sáng tạo của cộng đồng ở thời điểm đó. Họ chỉ muốn tạo điều kiện cho sự thành công nhanh chóng của Mindstorms.

Tuy nhiên, một số nỗi sợ lớn nhất của các lãnh đạo công ty đã trở thành hiện thực khi LEGO vội vã cho ra mắt một bộ linh kiện mới dành cho Mindstorms nhưng không được người tiêu dùng chào đón. "Khách hàng viết lên bảng tin nhắn, nói rằng bộ linh kiện mới được định giá quá cao nhưng nó chẳng đáng một xu," Tormod

Askildsen, người đứng đầu bộ phận phát triển cộng đồng của LEGO, nhớ lại. “Và phản ứng từ một số nhân vật cao nhất trong công ty đó là chúng tôi không thể để người ta nói những điều như vậy trên một trang web của LEGO, chúng tôi phải xóa những bình luận tiêu cực đó đi. Nhưng chúng tôi cũng đáp rằng đóng cửa diễn đàn thì chúng tôi làm được, nhưng can thiệp hay chỉnh sửa thì không. Và nếu đóng cửa diễn đàn thì cuộc thảo luận đó sẽ chuyển sang chỗ khác mà thôi. Vậy tại sao chúng ta không nghĩ thoáng hơn, thừa nhận có vấn đề với sản phẩm và tìm cách để giải quyết nó?”

LEGO sau cùng đã rất sáng suốt khi không can thiệp vào diễn đàn và thậm chí còn sử dụng trang web này để giới thiệu một bộ phát triển phần mềm miễn phí, có thể tải xuống để những người yêu thích Mindstorms am hiểu về công nghệ tự tạo ra ứng dụng Mindstorms của riêng họ. Khi làm như vậy, LEGO đã chuyển từ việc dùng pháp luật chống lại những người khai thác dữ liệu của Mindstorms sang chủ động khuyến khích họ góp phần sáng tạo Mindstorms theo những cách mà LEGO chưa bao giờ nghĩ đến.

Kết quả đạt được khiến nhiều người phải sửng sốt. Khách hàng đã không ngừng khuấy động trang web chính thức của Mindstorms, cũng như LUGNET và hàng tá những trang web Mindstorms tự phát khác bằng cách đăng tải những chú robot LEGO kỳ lạ và hết sức thú vị. Cùng với những bức ảnh và đoạn phim về các tác phẩm Mindstorms, người hâm mộ trên toàn cầu đã lập ra hàng trăm trang web có hướng dẫn chi tiết để người khác có thể làm lại những robot tương tự. Sự sốt sắng của họ với Mindstorms đã mở ra cả một bộ môn thủ công, với những cuốn sách hướng dẫn cách lắp ráp và lập trình robot LEGO, cũng như dẫn đến sự ra đời của hàng loạt công ty khởi nghiệp chuyên bán linh kiện cảm biến và phần cứng dành cho Mindstorms do bên thứ ba sản xuất.

Trông có vẻ rất ngẫu nhiên khi cả một hệ sinh thái bao gồm những diễn đàn tự phát trên Internet, sách vở, các công ty nhỏ và những cuộc thi đấu như FIRST LEGO được sinh ra xoay quanh Minstorm. Askildsen tiếp tục hồi tưởng: “Mọi người không ngừng cải thiện sản phẩm và dùng chúng để đáp ứng những nhu cầu ngách mà LEGO không thể phục vụ được.” Được động viên khi sự sáng tạo của người hâm mộ với Mindstorms lôi kéo thêm những khách hàng khác vào quỹ đạo của sản phẩm, LEGO đã bán được 80 nghìn bộ chỉ trong 5 tháng đầu tiên kể từ khi sản phẩm được ra mắt. Bộ đồ chơi trở nên phổ biến hơn dự đoán của công ty và khiến LEGO hết sạch hàng dự trữ cho dịp Giáng sinh. Bất chấp sai lầm khó có thể tha thứ đó, Mindstorms vẫn tiếp tục trở thành sản

phẩm đơn bán chạy nhất trong lịch sử công ty. Nó cũng thay đổi đáng kể phương pháp quản trị đổi mới của Tập đoàn LEGO.

Qua Mindstorms, LEGO đã bắt đầu nhìn thấy lợi ích của việc không chỉ cho phép mà còn khuyến khích cộng đồng khách hàng của mình tham gia bổ sung những sự đổi mới cho đồ chơi mang thương hiệu LEGO. Khi khách hàng viết những ứng dụng mới cho Mindstorms, họ đã góp phần mở rộng thị trường bằng cách làm cho những người khác quan tâm đến trào lưu Mindstorms, chẳng hạn như một nhà máy lắp ráp có thể tự lắp ráp một chiếc xe hơi LEGO hay một chiếc máy bán hàng có thể nhận tiền, cho ra kẹo hoặc nước ngọt và thối lại lượng tiền thừa chính xác. Với việc đăng tải những ứng dụng của họ, những khách hàng sáng tạo này đã mở rộng khả năng của Mindstorms. Vào cuối thập niên 1990, việc khai thác một mạng lưới các nhà phát minh tình nguyện là "một mô hình kinh doanh hoàn toàn khác biệt", như Mads Nipper sau này phát biểu. "Mặc dù không được trả tiền, nhưng họ lại giúp tăng cường trải nghiệm mà mọi người có thể có với một bộ Mindstorms cơ bản – đó là cách hết sức tuyệt vời để khiến cho sản phẩm trở nên hấp dẫn hơn."

Cùng lúc, Mindstorms đã chứng minh một cách thuyết phục cho các nhà quản lý và chuyên gia phát triển sản phẩm của LEGO thấy rằng họ có thể tận dụng nhiều thứ từ những người đam mê tinh thông công nghệ và những thần đồng như Tesca Fitzgerald. Vấn đề này được nhấn mạnh hơn nữa vào mùa thu năm 1999, khi LEGO và Phòng Nghiên cứu Truyền thông MIT tổ chức một sự kiện được gọi là MindFest, quy tụ khoảng 300 người hâm mộ Mindstorms, bao gồm những người say mê tìm hiểu về công nghệ robot, giáo viên và các bậc thầy xây dựng LEGO ở mọi lứa tuổi (từ giữa thập niên 1980, LEGO đã phối hợp cùng với một thành viên của Phòng Nghiên cứu Truyền thông MIT là Seymour Papert – một trong những nhân vật tiên phong trong nghiên cứu về trí tuệ nhân tạo và là tác giả của cuốn sách Mindstorms, cái tên mà sau này LEGO đã dùng để đặt cho dòng đồ chơi nổi tiếng của mình – để nghiên cứu xem trẻ em học hỏi như thế nào thông qua thử nghiệm và vui chơi). Trọng tâm lớn mà Hội thảo MindFest bàn luận là tương lai của việc học tập; còn đối với nhóm phát triển LEGO Mindstorms, hội thảo đã mang lại cơ hội để họ học hỏi thêm nhiều điều.

Bài học lớn nhất xuất hiện trong một cuộc họp nhóm giữa một đội hacker "trong mơ", trong đó có Kekoa Proudfoot, nghiên cứu sinh của Đại học Stanford, người từng đảo ngược bộ mã lập trình của gạch RCX và Markus Noga, người viết nên hệ điều hành legOS.

Nhóm nhân viên đến từ LEGO không khỏi há hốc mồm khi nghe những hacker khét tiếng trình bày về tiềm năng của gạch RCX trong việc tạo điều kiện để trẻ em và những người đam mê khác có thể xây dựng những cỗ máy kỳ dị mà các chuyên gia phát triển sản phẩm của LEGO chưa bao giờ tưởng tượng ra. Tiếp đó, đến lượt Ralph Hempel phát biểu. Ralph Hempel, một kỹ sư hệ thống nhúng64 đến từ Owen Sound, Ontario, đã viết một hệ thống lập trình bảo lưu bộ nhớ tên là pbForth cho Mindstorms. Sau khi dẫn lại một số lời than phiền từ những người đam mê tìm hiểu công nghệ robot rằng RCX không có đủ dung lượng bộ nhớ cần thiết, Hempel nhắc lại một trong những thành tựu vĩ đại nhất trong lịch sử công nghệ, đó là chuyến hạ cánh xuống Mặt Trăng đầu tiên của NASA. Hempel nói, với RCX, các nhà phát triển đang nắm trong tay một chiếc máy tính có năng lực tương đương với các cỗ máy đã đưa con người lên Mặt Trăng. Thông điệp của Hempel là: Sẽ là nỗi xấu hổ cho một cộng đồng như chúng ta nếu không thể viết ra những dòng mã tuyệt vời cho gạch RCX.

"Đó là lần đầu tiên chúng tôi trực tiếp gặp các hacker và tất cả đều nghĩ: 'Chuyện này khó tin quá,'" người đứng đầu nhóm phát triển Mindstorms là Søren Lund nhớ lại. "Sau đó chúng tôi đi uống bia cùng họ và ngay lập tức cảm thấy rằng chúng tôi và họ giống như đang ở cùng một đội bình đẳng với nhau, tư duy cùng nhau."

KHAI THÁC TRÍ TUỆ CỦA ĐÁM ĐÔNG

6 năm sau, ngay vào lúc LEGO đang loay hoay tìm cách thoát khỏi cơn khủng hoảng tài chính của mình, họ mới bắt đầu chuẩn bị để quay trở lại thế giới công nghệ với sản phẩm Mindstorms NXT, thế hệ tiếp theo của dòng đồ chơi công nghệ robot. Sau lần ra mắt đình đám của phiên bản đầu tiên, LEGO quyết định nhờ cậy đến tài năng của những người chơi Mindstorms sáng tạo nhất trên thế giới bằng cách mời một số người tham gia đồng phát triển bộ sản phẩm mới. Đây là sự việc chưa từng có tiền lệ tại LEGO. Mặc dù LEGO từng mời gọi một vài người hâm mộ có chuyên môn đóng góp ý tưởng và thiết kế mẫu cho các bộ đồ chơi thuộc nhóm LEGO Factory, nhưng chưa bao giờ họ cho phép người ngoài tham gia vào quá trình phát triển chính của một dự án bí mật. Tuy nhiên, việc mời gọi những khách hàng phù hợp tham gia thiết kế Mindstorms là một thực tế không thể tránh khỏi. "Rõ ràng việc mời gọi họ tham gia là rất hợp lý," Nipper nói. "Họ biết nhiều thứ mà chúng tôi không biết."

Đó là nỗ lực đầu tiên của Tập đoàn LEGO nhằm thực hiện một trong những lý thuyết đổi mới kinh doanh được bàn luận nhiều

nhất trong thập niên trước – khai thác "trí tuệ của cộng đồng" để tạo ra những sản phẩm đột phá. Nên nhớ vào năm 2004, LEGO đã bắt đầu thử nghiệm hoạt động khai thác nguồn lực của cộng đồng trước cả khi James Surowiecki cho ra mắt cuốn sách gây sốt The Wisdom of Crowds, trong đó anh chỉ ra rằng vì các tập thể "thường thông minh hơn những người thông minh nhất trong chính các tập thể đó" và "trí thông minh tập thể" của một đám đông sẽ tạo ra kết quả tốt hơn một nhóm nhỏ gồm vài chuyên gia. Kể từ khi cuốn sách của Surowiecki và những cuốn sách khác về chủ đề đồng sáng tạo cùng khách hàng được xuất bản, những dự án liên quan, từ LINUX65 cho đến Wikipedia và hơn 240 nghìn dự án phát triển phần mềm mã nguồn mở khác (theo SourceForge.net) là quá đủ để chứng minh rằng khai thác nguồn lực của cộng đồng có thể mở ra trước mắt một công ty hay một tổ chức vô số những hiểu biết và ý tưởng mà tự thân công ty hay tổ chức đó không hình dung nổi.

Tuy nhiên, đối với nhiều công ty vẫn điều hành theo kiểu truyền thống, khai thác nguồn lực của cộng đồng vẫn là chuyện không dễ dàng tiếp thu và thậm chí còn đáng sợ. Làm thế nào một công ty có thể cởi mở trước đám đông mà vẫn bảo vệ được những bí mật kinh doanh của mình? Làm thế nào các nhà phát triển có thể phân biệt một vài ý tưởng giàu cảm hứng xuất phát từ đám đông với vô số những ý tưởng vớ vẩn khác? Và làm thế nào các nhà quản lý có thể tận dụng sự sáng tạo của khách hàng mà vẫn đảm bảo rằng sự nhiệt tình của các "thượng đế" không thổi phồng chi phí và thời gian thực hiện để cuối cùng dự án đổ bể? Bất chấp những thách thức đó, LEGO đã khai thác hữu hiệu những tài năng bên ngoài công ty và từ đó triển khai thành công thế hệ Mindstorms tiếp theo, vượt qua cả thế hệ Mindstorms trước đây. Trên thực tế, chính cách tiếp cận có phương pháp và kỷ luật của Tập đoàn LEGO đã giúp họ vượt qua những thách thức tiềm ẩn trong việc khai thác nguồn lực của cộng đồng.

Thách thức: Ở nhiều công ty, nhà quản lý thường hoài nghi rằng liệu những lợi ích khi công ty của họ mở cửa với thế giới bên ngoài có đáng để phớt lờ những rủi ro có thể xảy ra?

Vào năm 2004, khi Knudstorp cùng đội ngũ quản lý mới của anh đang chật vật tìm cách đưa LEGO thoát khỏi khủng hoảng bằng cách bán bớt tài sản và đóng cửa những dòng sản phẩm gây thua lỗ, họ cũng tìm cách xây dựng một danh mục sản phẩm có khả năng sinh lời tốt hơn cho năm 2006 (ở thời điểm đó, phải mất trung bình 2 năm để LEGO phát triển và triển khai một dòng sản phẩm mới). Dù sản phẩm Mindstorms đầu tiên đã mang về thành

công vang dội trong 2 năm đầu tiên trên thị trường, nhưng thế hệ Mindstorms tiếp theo chưa thể lập tức thể hiện nhiều tiềm năng đến thế.

Trong những năm đầu của thập niên 2000, dù việc kết hợp giữa gạch LEGO và công nghệ robot được xem là một chiến lược thông minh để giúp LEGO theo kịp thời đại kỹ thuật số, nhưng công ty đã bỏ bê phần lớn việc phát triển Mindstorms khi lo đầu tư cho những dòng sản phẩm cần kinh phí lớn như Explore và Galidor. Năm 2001, sau khi giới thiệu một bản cập nhật khiêm tốn cho Mindstorms, LEGO đã cho giải tán nhóm phát triển của dòng sản phẩm này, đồng thời ngưng hoạt động tiếp thị cho Mindstorms. Mặc dù họ vẫn tiếp tục sản xuất một số lượng sản phẩm tương đối nhỏ, nhưng không lâu sau khi một số cây viết trên mạng bắt đầu viết lời cáo chung cho dòng sản phẩm này và dự đoán lý do tại sao một sản phẩm từng gây sốt như vậy lại không được các nhà điều hành của LEGO quan tâm. "Chẳng khác nào chúng tôi đã tìm cách hủy bỏ dòng sản phẩm đó trong nhiều năm," Lund buồn bã nhớ lại. "Vì chúng tôi hầu như chẳng làm gì để hỗ trợ nó tiếp tục phát triển cả."

Nhưng khi Knudstorp và Nipper nhìn lại dòng sản phẩm dựa trên công nghệ robot của LEGO vào năm 2004, họ kết luận rằng đã đến lúc hồi sinh Mindstorms. Dù LEGO không còn quan tâm đến số phận của Mindstorms nhưng khách hàng vẫn chưa bao giờ thôi yêu mến sản phẩm này.

Sau lần tổ chức đầu tiên vào năm 1998, giải đấu FIRST LEGO đã gia tăng quy mô từ 1,6 nghìn trẻ em tham gia lên 50 nghìn vào năm 2004. Còn sự đam mê của những người hâm mộ trưởng thành cũng chưa suy giảm bao nhiêu. Bằng chứng là sự xuất hiện của hàng loạt các trang web tự phát và hơn 20 cuốn sách viết về Mindstorms từ những tác giả chẳng hề có quan hệ với Tập đoàn LEGO. Dòng sản phẩm này vẫn được tiêu thụ đều đặn với 40 nghìn sản phẩm bán ra mỗi năm mà không cần quảng cáo. Hơn nữa, ý tưởng khuyến khích hoạt động vui chơi tự do (open-ended play) thông qua những chú robot được lắp ráp bằng gạch cũng rất phù hợp với chiến lược quay trở lại với gạch LEGO để giải cứu công ty của Knudstorp, với những lợi ích đến từ những viên gạch gắn chip máy tính có thể giúp LEGO trở nên khác biệt trong một thế giới kỹ thuật số, thế giới của máy nghe nhạc MP3 và trò chơi điện tử. Dựa vào những tín hiệu tích cực nói trên, Nipper đã yêu cầu Søren Lund và Paal Smith-Meyer, người sau này trở thành Giám đốc Sáng tạo của LEGO, phụ trách phát triển một bộ sản phẩm Mindstorms mới.

Gần như ngay từ khi bắt đầu, bộ đôi đã đồng tình với nhau rằng việc hợp tác cùng những người đam mê Mindstorm am hiểu sâu sắc về công nghệ, trong đó có một số người mà họ quen biết, là bước đi sáng suốt cần thực hiện. Tuy nhiên, một số nhà quản lý trong công ty lại đặt vấn đề rằng nếu không bảo mật tốt, một số đối thủ sẽ biết về kế hoạch của họ và vì thế do dự không dám quyết định thực hiện một cách làm đột phá như vậy. "Trong nghiên cứu và phát triển, bạn không thể nói với người lạ là bạn đang làm gì," Lund nói. "Bây giờ nhìn lại thì có vẻ [việc đồng sáng tạo cùng khách hàng] rất dễ dàng, nhưng khi đó là cả một rào cản văn hóa lớn, một thách thức lớn cần phải vượt qua." Một thỏa thuận mà có quá nhiều người biết thì tính bảo mật sẽ thấp, bởi nếu có thông tin bị rò rỉ, chúng ta cũng không biết việc đó bắt đầu từ ai. Và biện pháp thường được người ta sử dụng trong trường hợp này – kiện cáo – là không thể chấp nhận được nếu áp dụng với những khách hàng quan trọng và có ảnh hưởng rất lớn trong cộng đồng khách hàng của bạn.

Trước khi Lund và Smith-Meyer mạo hiểm tiến hành mời những nhà sáng tạo ngoài công ty tham gia vào nhóm phát triển Mindstorms, cả hai đã cố gắng tìm ra lý lẽ để bảo vệ cho quyết định của họ. Đầu tiên, họ tin rằng việc khai thác kiến thức và góc nhìn của những chuyên gia ngoài công ty sẽ cải thiện triệt để tỷ lệ sản phẩm mới sẽ trở nên ăn khách trên thị trường. Thứ hai, qua việc mời gọi những khách hàng có chuyên môn, những người rất được trọng vọng trong thế giới Mindstorms, những khách hàng này có thể trở thành đại sứ quảng bá cho thế hệ Mindstorms tiếp theo. Họ có thể góp phần xây dựng một mối liên hệ chặt chẽ hơn, đáng tin cậy hơn giữa LEGO, vốn được xem là không dành nhiều sự quan tâm cho Mindstorms trong thời gian qua, với cộng đồng người hâm mộ. Thứ ba, cũng như những gì Apple sau này thực hiện với các nhà phát triển ứng dụng cho iPhone, Lund và Smith-Meyer cũng muốn làm điều tương tự với các nhà phát triển tự phát của Mindstorms, trao cho họ công cụ và sự hỗ trợ mà họ cần để tạo ra những sự đổi mới bổ sung, từ thiết bị cảm biến cho đến ngôn ngữ lập trình, hướng dẫn lắp ráp. Từ đó, LEGO có thể củng cố và mở rộng nền tảng của Mindstorms.

Cuối cùng, vì LEGO đang ngập trong cơn khủng hoảng tài chính, nên sản phẩm Mindstorms có thể sẽ nhận được rất ít sự hỗ trợ về tiếp thị. Vì thế Lund và Smith-Meyer muốn chuyển sang một chiến lược tiếp thị dựa trên quan hệ công chúng và tiết kiệm công sức hơn. Nếu khách hàng có thể giúp họ tạo ra một sản phẩm đột phá, thì bộ đôi của LEGO tin rằng họ sẽ có một câu chuyện gây tiếng vang trong giới kinh doanh và truyền thông, với tổng chi

phí gần như bằng không. Lund kết luận: "Vì chúng ta có một ngân sách cực kỳ hạn chế, nên chúng ta phải làm việc cùng người hâm mộ."

4 nhân tố nói trên – tạo ra một sản phẩm tốt hơn, thúc đẩy người hâm mộ, tạo dựng một thị trường ứng dụng phụ bổ sung và tạo ra một câu chuyện có sức ảnh hưởng lớn – cùng với nhau trở thành những yếu tố quyết định cho việc kết hợp với các cộng tác viên bên ngoài. Nếu như có bất kỳ sự phản đối nào trong nội bộ công ty, 4 yếu tố này sẽ nhắc nhở rằng lợi ích của sự hợp tác với người hâm mộ hoàn toàn vượt qua nguy cơ rủi ro.

Thách thức: Các nhà phát triển tự nguyện rất thông minh, nhưng không phải lúc nào họ cũng đúng. Họ có thể tiếp quản một dự án và đưa nó đi chệch hướng.

Các giám đốc thiết kế làm việc cho nhóm Mindstorms đã vạch ra một ranh giới rất rõ ràng về những gì đám đông có thể giúp và những gì họ không thể. Mặc dù Lund và Smith-Meyer đều rất cương quyết trong việc hợp tác với các nhà phát triển bên ngoài nhằm cải tiến toàn bộ dòng sản phẩm của mình, nhưng cả hai đã thực hiện một số quyết định cơ bản liên quan đến thiết kế trước khi mời gọi bất kỳ sự đóng góp nào từ cộng đồng. Bất chấp kiến thức sâu rộng và khả năng sáng tạo tuyệt vời của hầu hết những khách hàng Mindstorms có chuyên môn và đam mê, không ai trong số họ có kinh nghiệm và kiến thức chuyên ngành để tạo ra những trải nghiệm xây dựng hấp dẫn đối với trẻ em. Chuyện đó vẫn thuộc về trách nhiệm của công ty.

Lund đã thấy những sản phẩm Mindstorms thế hệ đầu tiên quá khó đối với trẻ từ 10-12 tuổi, nên trẻ không thể tự xây mà không nhờ người lớn hay những đứa trẻ lớn hơn giúp đỡ. Đối với thế hệ Mindstorms tiếp theo, anh muốn trẻ có nhiều trải nghiệm hơn ngay từ lần đầu tiếp xúc với bộ đồ chơi. Do đó, các nhà phát triển đã đặt ra mục tiêu: tạo ra một bộ đồ chơi mà trẻ có thể dùng để lắp ráp một robot trong vòng 20 phút kể từ sau khi mở hộp. Vì vậy, nhóm quyết định chỉ đưa vào bộ đồ chơi mới những bộ phận không có đinh tán từ LEGO Technic. Những bộ phận từ LEGO Technic thường không có hàng đinh tán giống như các viên gạch LEGO thông thường, do đó trẻ sẽ tự do hơn khi lắp ráp và cuối cùng có thể tạo ra một chú robot mảnh mai hơn, bớt thô kệch hơn.

Ngoài ra, một quyết định cơ bản khác do bộ đôi Lund và Smith-Meyer đưa ra là thay vì chỉ "tân trang" lại sản phẩm cũ, họ đã

quyết định xây dựng một sản phẩm thế hệ mới hoàn toàn. Đoạn tuyệt với quá khứ đồng nghĩa với việc bộ Mindstorms mới sẽ không thể tương thích với bộ Mindstorms thế hệ đầu tiên. Mặt khác, những viên gạch có thể lập trình và phần mềm điều khiển của phiên bản Mindstorms cũ có thể được thay thế bằng một phiên bản gạch cập nhật thông minh hơn, gọi là NXT. Khi nhận thấy rằng LEGO không có đủ nhân lực để tự phát triển phần mềm Mindstorms, Lund và Smith-Meyer đã quyết định hợp tác với Công ty National Instruments (Austin, Texas) để xây dựng một nền tảng phần mềm thân thiện với trẻ em.

Viên gạch Mindstorms NXT 2006 (trái) sử dụng hệ thống kết nối của dòng LEGO Technic (sử dụng các lỗ bên hông để gắn kết với nhau) để lắp ráp cùng những thành phần khác cùng bộ. Phiên bản trước đó, gạch RCX (phải), có thể kết nối bằng hệ thống của Technic (lỗ bên hông) hay những hàng đinh tán truyền thống của LEGO (ở mặt trước).

Bằng cách chốt lại những quyết định cơ bản về thiết kế như sử dụng các bộ phận không có đinh tán và chỉnh sửa toàn bộ phần mềm điều khiển trong bộ sản phẩm mới trước khi kêu gọi sự tham gia của cộng đồng người hâm mộ, Lund và Smith-Meyer đã giảm thiểu khả năng các nhà phát triển bên ngoài có thể làm dự án đi chệch hướng. Với những quyết định tổng thể đã được đưa ra, họ đã sẵn sàng bắt tay cùng khách hàng để đồng sáng tạo sản phẩm Mindstorms NXT.

Thách thức: Sự hợp tác với cộng đồng có thể tiêu tốn thời gian và làm phân tán những nguồn lực dùng cho dự án.

Một trong những thách thức lớn nhất trong bất kỳ dự án đồng

sáng tạo nào là tìm cách làm việc với cộng đồng mà không để họ biến thành một đám đông chuyên phá vỡ những quy tắc. Giải pháp của nhóm phát triển Mindstorms là đặt ra những giới hạn đối với cộng đồng và chỉ để một số lượng rất hạn chế các nhà phát triển bên ngoài tham gia vào đội ngũ thiết kế. Nhờ hạn chế tối đa số lượng người tham gia, chỉ mời gọi những người đam mê tài giỏi nhất, Lund và Smith-Meyer tin rằng họ sẽ có tỷ lệ ý tưởng hữu ích cao hơn. Nhưng câu hỏi cần đặt ra là: ai trong số hàng trăm, hàng nghìn khách hàng của dòng sản phẩm Mindstorms sẽ được chấp nhận để tham gia cùng nhóm? "Nếu chọn sai người, chúng tôi sẽ đi sai hướng," Lund nói.

Các giám đốc tham gia dự án Mindstorms đã cố gắng tìm đúng người thông qua sự tư vấn của cộng đồng khách hàng. Họ liên tục theo dõi diễn đàn trên trang web của Mindstorms và các nhóm thảo luận, không ngừng để mắt đến những người thường xuyên được ca ngợi là "bậc thầy" trong lĩnh vực này. Sau khi lập ra một danh sách khoảng 20 cái tên, họ giảm số ứng viên xuống còn 4 người cuối cùng, trong đó mỗi người đều có chuyên môn trong một lĩnh vực quan trọng với sự phát triển của Mindstorms. Steve Hassenplug, một kỹ sư phần mềm đến từ bang Indiana, được đánh giá cao nhờ kỹ năng lắp ráp siêu việt; John Barnes, người đang điều hành công ty Hi-Technic ở New York và phát minh ra loại cảm biến siêu âm dành cho phiên bản Mindstorms đầu tiên, rõ ràng là lựa chọn cho vị trí phụ trách phần cứng của sản phẩm; Ralph Hempel, nhân vật hacker từng gây ngạc nhiên tại Mindfest, được lựa chọn nhờ sự tinh thông trong việc phát triển phần mềm cố định cho sản phẩm và cuối cùng là David Schilling, một giáo viên ở Minneapolis, người nổi tiếng nhờ sử dụng Mindstorms để dạy toán và vật lý.

Cuối năm 2004, một nhân viên của LEGO đã gửi thư điện tử đến 4 người nói trên (cùng với một nhân vật thứ năm nhưng người này đã không phản hồi) với nội dung: "Chúng tôi rất hân hạnh mời bạn gia nhập nhóm AFOL tham gia triển khai một dự án tối mật. Dự án nào ư? Tôi sẽ không nói đâu! Ít nhất là cho đến khi bạn ký và gửi lại cho chúng tôi bản thỏa thuận không tiết lộ thông tin đính kèm trong thư này."

Bức thư cũng gửi cho 4 khách hàng tài năng này đường dẫn truy cập vào một diễn đàn bí mật, trong đó họ lập ra Bảng Thảo luận Người dùng Mindstorms (Mindstorms User Panel, MUP), qua đó giúp LEGO hình dung ra ý tưởng về sản phẩm thế hệ tiếp theo[66]. LEGO không đề nghị một khoản thù lao cụ thể nào dành cho 4 nhân vật trên, ngoại trừ cơ hội hợp tác với nhóm nghiên cứu và

phát triển của Mindstorm trong một năm. Để đáp lại việc họ tình nguyện tham gia đóng góp ý tưởng và ý kiến cho Mindstorms NXT, nhóm MUPs sẽ được nhận vài bộ đồ chơi miễn phí cùng với sự công nhận khi có cơ hội trở thành nhân viên chính thức của LEGO và tham gia sáng tạo các bộ đồ chơi cho cả thế giới. Chỉ vài giờ sau khi nhận được bức thư, cả 4 người đều đồng ý tham gia. Bức thư tiếp theo của LEGO gửi đến họ là vào tháng Mười hai: "Mừng Giáng sinh an lành. Có một gói hàng được gửi cho bạn kèm theo bức thư này." Khi mở ra, nhóm MUPs thấy trong gói hàng là một nguyên mẫu giai đoạn đầu dành cho thế hệ tiếp theo của sản phẩm mà họ rất yêu thích, Mindstorms.

Ban đầu, nhóm MUPs tin rằng LEGO muốn họ thử nghiệm các mẫu thiết kế mà trong đó những tính năng cơ bản đã được định hình sẵn. Nhưng khi họ biết thực ra LEGO chưa hoàn toàn quyết định các thông số và chi tiết kỹ thuật của sản phẩm, thì nhóm MUPs cảm thấy rất phấn khích. "Khi họ nói với tôi rằng tôi sẽ tham gia phát triển thế hệ Mindstorms tiếp theo ngay từ khi nó còn đang là bản vẽ, tôi cảm thấy điều đó còn tuyệt hơn cả một giấc mơ," Hassenplug nhớ lại.

Nhóm MUPs được tự do làm bất cứ điều gì họ muốn: trả lời câu hỏi, vận động để đưa vào sản phẩm một số tính năng mới, góp ý cho các bản thiết kế nháp. "Chúng tôi không tìm cách sắp xếp thời gian biểu cho họ bằng bất kỳ cách nào," Lund nói. "Nhưng họ không bị đối xử như những người xa lạ. Họ là một phần của nhóm chúng tôi." Lund là người rất thân thiết với nhóm MUPs trong quá trình triển khai dự án. Tuy nhiên, rất khó tránh khỏi va chạm trong quá trình đồng sáng tạo. Nhóm Mindstorms liên tục gặp khó khăn trong việc định hướng khả năng làm việc tự do của nhóm MUPs để làm nảy sinh ý tưởng. Về phần của họ, nhóm MUPs cũng phải nỗ lực rất nhiều mới có thể đáp ứng được thời hạn công ty giao mà vẫn đảm bảo chi phí và các nguyên tắc cơ bản để bộ đồ chơi mới có thể thu hút cả trẻ em chứ không chỉ người lớn.

Vấn đề về tính cân bằng giữa sự nhiệt tình, hăng hái của nhóm MUPs và những ranh giới mà công ty đặt ra nằm ở sự khác biệt giữa "các anh phải thế này, thế nọ" và "tôi có thể". Như cách giải thích của Lund, nhân viên của LEGO cũng như hầu hết người làm thuê trong doanh nghiệp đều làm việc trong những môi trường "bắt buộc", trong đó công việc được chỉ định và hoàn thành công việc là chuyện nhất định phải làm. Trong khi đó, nhóm MUPs xuất thân từ một môi trường tự do hơn, trong đó họ được tự do lựa chọn cái mình làm hoặc không làm. "Họ có thể giúp hoặc quyết định không giúp. Và sự thật là anh không thể sa thải họ, vì anh

không phải là ông chủ của họ."

Bằng cách quản trị nghịch lý giữa cái "bắt buộc" và cái "có thể", Lund và Smith-Meyer đã khai thác thành công sức mạnh của sự tận tâm đến từ những người tình nguyện. Bộ đôi này hiểu rằng, mọi người khó lòng cống hiến hết sức lực cho một dự án nếu như họ chỉ tham gia, chứ không phải được chỉ định thực hiện dự án đó. Vì nhóm MUPs chỉ làm những gì họ muốn và được tưởng thưởng bằng sự công nhận của những đồng nghiệp, nên LEGO nhận được một lợi ích rất lớn: lòng nhiệt huyết và sự tận tâm ngày càng lớn của nhóm MUPs dành cho sự thành bại của Mindstorms. "Niềm đam mê cùng với kiến thức và sự tinh thông về kỹ thuật của họ giống như một ly cocktail mang hương vị của chiến thắng," Lund nói. "Đó là lý do lớn nhất để chúng tôi mời họ tham gia."

Thách thức: Gần như luôn có một nhà quản lý hay một thành viên có vai trò quan trọng trong nhóm tin rằng các cộng tác viên sẽ làm nhóm dự án phân tâm và tốn công sức vô ích.

Mặc dù Lund và Smith-Meyer đều rất quyết tâm hợp tác cùng nhóm MUPs, nhưng phần còn lại của nhóm dự án không mấy hoan nghênh ý tưởng của họ. Một kỹ sư từng phản đối cho rằng "tán gẫu trên mạng" với một nhóm người hâm mộ chỉ khiến anh ta phí thời gian. Lund đã phải đưa ra một thỏa thuận như sau: trong 2 tuần, người kỹ sư đó sẽ dành ra 30 phút mỗi ngày để trò chuyện với nhóm MUPs. Nếu như sau thời hạn 2 tuần đó anh ta vẫn tin rằng nhóm MUPs chẳng thể đóng góp được gì, thì Lund sẽ cho phép anh ta không cần làm việc với nhóm MUPs nữa. "Cuối cùng thì cậu kỹ sư đó lại là người dành nhiều thời gian trao đổi trên diễn đàn nhiều hơn bất kỳ ai," Lund chia sẻ. "Cậu ta thấy rằng họ rất tài giỏi và thu được nhiều bài học sau khi trao đổi cùng họ."

Đóng góp lớn nhất của nhóm MUPs nằm ở những góp ý không biết mệt mỏi của họ đối với các nguyên mẫu thiết kế của Mindstorms, nhờ đó giúp nhóm thiết kế đánh giá đúng kết quả và tiến độ công việc. Trong những tháng đầu của dự án, nhóm MUPs đã đào sâu tìm hiểu mọi đề xuất cải tiến cho Mindstorms NXT. Họ đóng góp một loạt ý tưởng để nâng cấp cảm biến, chỉnh sửa phần mềm và phần mềm cố định của sản phẩm. Họ tham gia thuyết phục nhóm chuyển sang sử dụng bộ xử lý 32-bit, vốn cần thiết cho bất kỳ dự án robot nghiêm túc nào. Họ cũng yêu cầu động cơ mạnh hơn và vận động thành công việc sử dụng một bộ phận kết nối không dây giúp NXT có thể giao tiếp với các thiết bị bluetooth.

Tất nhiên, LEGO không áp dụng toàn bộ đề xuất từ nhóm MUPs.

Ví dụ, nhóm MUPs từng đề nghị dùng bộ sạc điện một chiều (thay cho bộ sạc điện xoay chiều ít phổ biến hơn mà phiên bản Mindstorms trước đây sử dụng) và thêm dung lượng bộ nhớ cho gạch NXT, nhưng LEGO cho rằng cả hai đề nghị trên sẽ làm tăng chi phí cho dự án. Và đây là một bài học quan trọng cho bất kỳ doanh nghiệp nào muốn khai thác trí tuệ của đám đông: những người đồng sáng tạo không nhất thiết phải ngang hàng. Mặc dù Lund đánh giá cao khả năng sáng tạo của nhóm MUPs, nhưng ở những thời điểm quan trọng, LEGO mới là người có quyền quyết định cuối cùng.

"Rất nhiều người gọi đây là sự đổi mới do người tiêu dùng dẫn đường", Lund nói. "Nhưng ở đây không phải như vậy, người dẫn đường vẫn là LEGO. Vâng, đây đúng là sự đồng sáng tạo. Nhưng không ai được quyền nghi ngờ về vai trò lãnh đạo của LEGO." Tuy nhiên, các nỗ lực đấu tranh không ngừng nghỉ của nhóm MUPs để đưa vào sản phẩm những đổi mới quan trọng nhất đôi lúc vẫn thắng thế, ngay cả khi LEGO có lần đã bác bỏ những đề nghị này.

Ví dụ, vào tháng Tư năm 2005, có một sự việc diễn ra khi Hassenplug và Schilling đến Billund để tham gia một cuộc tranh luận về Mindstorm tại trụ sở của Tập đoàn LEGO. Chuyến đi đánh dấu cuộc họp trực tiếp đầu tiên của họ với nhóm nghiên cứu và phát triển Mindstorms. Trong ngày đầu tiên của chuyến đi, họ được đưa tới tòa nhà Đổi mới và Tiếp thị Toàn cầu (Global Innovation and Marketing), nơi mà trước đây hầu như chỉ cho phép nhân viên LEGO bước vào. Sau khi bước vào khu vực nghiên cứu Mindstorms, Hassenplug không khỏi ngạc nhiên: "Tôi thấy ảnh của mình trên tường. Họ để tên và ảnh của chúng tôi [nhóm MUPs] lên trên đó. Tôi thấy hơi sợ. Họ biết rõ chúng tôi là ai."

Lund cho 2 người đến từ nhóm MUPs được nhìn cận cảnh nguyên mẫu bảng mạch điện của gạch NXT cũng như cách sắp xếp các bộ phận không có đinh tán lấy từ dòng sản phẩm LEGO Technic. Hassenplug tỏ ra thất vọng khi thấy bộ nguyên mẫu này thiếu khớp nối 90 độ. Trên một tờ giấy, anh phác họa một khớp nối hình chữ L nhỏ, có khả năng giúp những thanh dầm Technic gắn với nhau đúng góc mà chỉ cần một động tác liền mạch duy nhất. Nếu không có khớp nối kiểu này, anh cho rằng sẽ cần đến một sự kết hợp rối rắm với 7 thanh dầm mới làm được điều tương tự. Lund thích ý tưởng của Hassenplug nhưng lại nói anh không thể yêu cầu thực hiện việc này được. Những giới hạn FMC của công ty sẽ không chấp nhận thay đổi theo cách của Hassenplug – Lund giải thích. Chi phí để tạo ra khuôn đúc mới để sản xuất khớp nối theo phác họa của Hassenplug sẽ khiến chi phí của dự án

Mindstorms bị đội lên. “Nhưng họ vẫn tiếp tục trở lại,” Lund kể. “Và họ tiếp tục thúc giục chúng tôi chấp nhận đề nghị của mình.”

4 tháng sau, tại một buổi gặp mặt tại hội nghị người hâm mộ BrickFest ở Washington, D.C., nhóm nghiên cứu và phát triển Mindstorms đã giới thiệu với nhóm MUPs nguyên mẫu đầu tiên có thể hoạt động được của Mindstorms NXT. Hassenplug đã rất vui khi thấy nguyên mẫu này đã có sự xuất hiện của chi tiết mà anh đề xuất. Vì trong khi nghiên cứu thêm các lựa chọn khác, nhóm dự án Mindstorms đã phát hiện ra một khuôn đúc từng được phát triển nhiều năm về trước để sản xuất một chi tiết hình chữ L hoàn toàn đáp ứng được yêu cầu của họ. Sau đó, Lund có thể dễ dàng quyết định đưa thêm chi tiết mà Hassenplug đề nghị vào thiết kế. Cộng đồng Mindstorms sau này đã gọi chi tiết đó là “Hassepin”.

Chi tiết "Hassepin" được thực hiện dựa trên ý tưởng của Steve Hassenplug: một linh kiện giúp hai thanh dầm Technic có thể gắn đúng góc với nhau.

“Hóa ra đó là một chi tiết vô cùng quan trọng đối với việc lắp ráp trong không gian ba chiều,” Lund chia sẻ. “Nếu không có họ [nhóm MUPs] thì nó sẽ không bao giờ xuất hiện.”

Thách thức: Đám đông phù hợp với những giai đoạn đầu của quá

trình phát triển sản phẩm chưa chắc phù hợp với những giai đoạn sau.

Tháng Một năm 2006, LEGO đã khiến thế giới đồ chơi và công nghệ ngạc nhiên khi công bố một nguyên mẫu Mindstorms NXT tại Triển lãm Hàng điện tử tiêu dùng tại Las Vegas. Điều may mắn là sau một năm tham gia dự án, không có bất kỳ thành viên nào trong nhóm MUPs tiết lộ bí mật về dự án cho báo chí hay cho bạn bè của mình. Sự im lặng của họ là cực kỳ quan trọng đối với thành công của dự án. "Nếu có ai đó hé lộ một lời thôi thì coi như người đó đã giết cả dự án," Smith-Meyer giải thích. Và sự rò rỉ thông tin cũng sẽ đe dọa mọi chương trình khai thác nguồn lực đám đông trong tương lai của LEGO.

Tháng Một năm đó, LEGO cũng thông báo họ cần thêm 100 người tham gia giai đoạn thử nghiệm beta, tức giai đoạn phát hiện lỗi và sửa lỗi cuối cùng trước khi sản phẩm ra mắt vào tháng Tám. Không giống như nhóm cộng tác viên ban đầu, nhóm cộng tác viên mới sẽ không trực tiếp làm việc cùng các nhà phát triển và họ vẫn phải trả tiền để mua sản phẩm. Nhưng họ sẽ được giảm giá và được bạn bè vị nể vì đã giúp LEGO hoàn thiện một sản phẩm robot có thể gây sốt trên toàn thế giới. Theo Smith-Meyer, nhóm phát triển hy vọng sẽ có khoảng 1 nghìn người đăng ký. Nhưng, như một dấu hiệu cho thấy phiên bản Mindstorms mới sẽ là một sản phẩm cực kỳ ăn khách, đã có hơn 9,6 nghìn người ứng tuyển. Để có được một vị trí trong đội ngũ thử nghiệm, ứng viên phải chứng minh họ sẽ đóng góp như thế nào để góp phần mở rộng nền tảng của Mindstorms NXT.

Robot Mindstorms NXT ra mắt tại Triển lãm Hàng điện tử tiêu dùng tại Las Vegas vào tháng Một năm 2006.

"Ứng viên phải lắp ráp một chú robot tuyệt vời và đăng lên trang web," Lund nói. "Hoặc ứng viên phải viết một cuốn sách về Mindstorms NXT. Nếu như không thể thuyết phục mọi người rằng công việc của mình có thể đóng góp giá trị cho dự án, thì họ sẽ không được duyệt."

Sau khi từ một nhóm vài cộng tác viên ban đầu mở rộng quy mô thành một lực lượng thử nghiệm lên đến hơn trăm người, được gọi là Cộng đồng Cộng tác viên Mindstorms (Mindstorms Community Partners, MCPs), LEGO đã đưa Steven Canvin, Giám đốc Thiết kế từng tham gia nhóm Mindstorms phiên bản đầu tiên, đến phối hợp cùng nhóm cộng tác viên và trả lời các câu hỏi của họ. Trong ngày thử nghiệm đầu tiên, anh gần như bị choáng trước số lượng thư điện tử khổng lồ từ những MCPs đang háo hức tham

gia dự án. Canvin biết rằng anh hay bất kỳ người nào trong LEGO cũng không đủ sức quản lý một nhóm quá lớn gồm những người có kiến thức sâu rộng và cũng bảo thủ không kém. Nhưng anh có thể khai thác niềm đam mê của những người hâm mộ này bằng cách đưa nhóm MCPs lên các diễn đàn, trong đó mỗi diễn đàn sẽ phụ trách thử nghiệm một vài tính năng quan trọng như phần mềm cố định, cảm biến và linh kiện. Để kiểm soát các diễn đàn này, Canvin nhờ đến những thành viên được coi trọng nhất trong cộng đồng – nhóm MUPs. Về cơ bản, LEGO nhận ra rằng trong cộng đồng luôn có những người lãnh đạo, và để kiểm soát cộng đồng đó, dù chỉ là một phần nhỏ, họ phải dựa vào những người lãnh đạo.

“Chúng tôi gọi đó là một cộng đồng mã nguồn mở,” Smith-Meyer nói. “Nhưng họ giống một hội kín có hệ thống tổ chức, đẳng cấp và vai trò riêng hơn.” 4 thành viên MUPs đầu tiên đứng trên đỉnh của hệ thống cấp bậc, ngay bên dưới họ là một đội quân gồm những tình nguyện viên tham gia thử nghiệm và đóng vai trò là đại sứ cho sản phẩm Mindstorms NXT. Và tiếp theo là 9,6 nghìn người hâm mộ đăng ký tham gia thử nghiệm trên trang web Mindstorms của LEGO.

Hệ thống tổ chức của cộng đồng Mindstorms, hay nói đúng hơn là hệ thống tổ chức dựa trên năng lực của cộng đồng Mindstorms, luôn luôn thay đổi. Mọi người có thể thăng tiến trên hệ thống đó dựa trên những đổi mới hoặc những đóng góp mang lại cho sản phẩm, từ tạo ra một dòng mã mới cho đến phát hiện một số lỗi. Khi những thành tựu của họ, chẳng hạn như tạo ra một chú robot tên là CubeStormer có khả năng giải rubic phá vỡ cả kỷ lục của con người, lan truyền khắp cộng đồng LEGO và trên web, thậm chí đến tai những người chưa biết đến LEGO, thông tin đó sẽ ngày càng lan truyền mạnh mẽ và thu hút thêm hàng nghìn người quan tâm đến Mindstorms. Nhờ mở cửa quá trình phát triển Mindstorms NXT cho cộng đồng tham gia, LEGO không chỉ tạo ra một sản phẩm tốt hơn mà còn giúp thương hiệu Mindstorms phát triển nhờ khuyến khích sự đóng góp tình nguyện của người hâm mộ, những người sẵn sàng quảng bá cho người khác về một loại đồ chơi mà họ đã góp công sức phát triển.

Trên thực tế, thế hệ Mindstorm tiếp theo đã được mọi người nhắc đến nhiều hơn những gì mà Lund và Smith-Meyer dự kiến. LEGO ước lượng câu chuyện về quá trình phát triển mở của Mindstorms sau khi được đăng tải trên các tờ báo và tạp chí như Wired,Forbes và đưa lên truyền hình như kênh CNN cũng như nhiều kênh truyền thông khác, đã tiết kiệm cho công ty hàng triệu đô-la, một

động lực đáng kể đối với một sản phẩm gần như chỉ dựa vào hoạt động tiếp thị truyền miệng. Mindstorms đã nhanh chóng trở thành một sản phẩm thành công: ngay năm đầu tiên, doanh số của sản phẩm này vượt trên 30 triệu đô-la. Cùng với bộ Mindstorms đầu tiên, Mindstorms NXT đã đạt số lượng bán ra khoảng 2 triệu sản phẩm. Nhưng ảnh hưởng lâu dài nhất mà Mindstorms NXT để lại vẫn là ở LEGO.

Sau sự ra đời của Mindstorms NXT, LEGO đã tiếp tục khai thác trí tuệ của cộng đồng theo những cách mới lạ và sáng tạo. Ví dụ, khi LEGO quyết định ngưng dòng sản phẩm xe lửa sử dụng động cơ điện 9 vôn và thay thế bằng xe lửa chạy pin, một quyết định khiến cho những người hâm mộ dòng xe lửa cũ tức giận, công ty đã biến những người hâm mộ giận dữ này thành những cộng tác viên tích cực bằng cách mời một nhóm 15 người có chuyên môn đến Billund để tham gia cải thiện thế hệ xe lửa đồ chơi tiếp theo.

Rõ ràng, đồng sáng tạo với khách hàng đòi hỏi phải có một kiểu tư duy quản trị khác. Vì vậy, chúng ta hãy nhìn lại những phương pháp hết sức thông minh của nhóm phát triển Mindstorms trong việc khai thác nguồn lực của đám đông:

- Lund và Smith-Meyer đã đưa ra những luận điểm thuyết phục để đưa quá trình phát triển sản phẩm Mindstorms NXT ra bên ngoài. Nếu họ không chứng minh với chính bản thân mình rằng nhóm MUPs có thể giúp LEGO xây dựng một sản phẩm tốt hơn và truyền cảm hứng để lượng người hâm mộ LEGO khổng lồ ủng hộ sản phẩm, thì Mindstorms NXT có lẽ chỉ tiếp tục hình thành bên trong nội bộ LEGO.
- Nhóm phát triển Mindstorms đã có quan điểm rất thực tế về những gì mà các cộng tác viên có thể và không thể đóng góp cho sản phẩm. Trước khi phê duyệt nhóm MUPs, nhóm phát triển đã xác định sẵn những tính năng thiết kế nằm ngoài tầm ảnh hưởng của các cộng tác viên.
- Nhóm phát triển đã cẩn thận lựa chọn nhóm cộng tác viên mà họ sẽ khai thác ý tưởng. Và LEGO không vội vã mở rộng đội ngũ cộng tác viên trước khi các quyết định thiết kế cơ bản được xác lập.
- Những cộng tác viên tham gia sáng tạo Mindstorms không có quyền quyết định như nhóm phát triển chính thức. Dù sự đóng góp của họ luôn được coi trọng, nhưng lãnh đạo của nhóm phát triển đã khẳng định rằng LEGO sẽ là bên quyết định cuối cùng.
- LEGO nhận ra rằng để khai thác nguồn lực của đám đông, họ cần kiểm soát đám đông. Khi dự án phát triển và nhóm

cộng tác viên ngày càng đông, Lund đã nhờ đến những thành viên ban đầu của nhóm MUPs để hướng dẫn hoạt động thử nghiệm và chỉnh sửa sản phẩm Mindstorms NXT.

Sau thành công với Mindstorms NXT, tưởng chừng như LEGO sẽ mở rộng hoạt động đổi mới từ bên ngoài bằng cách hợp tác với các nhóm đông người hơn. Nhưng không, công ty đã chứng minh rằng họ có đủ khả năng đi theo hướng ngược lại: từ sử dụng tài năng của 4 người hâm mộ có kiến thức chuyên sâu chuyển sang khai thác sự nhạy bén của một người duy nhất. Nỗ lực khai thác trí tuệ của một người xuất phát từ mong muốn mang lại những sự cách tân mới lạ, chân thực cho gạch LEGO mà vẫn duy trì được sự tập trung và tính kỷ luật. Nhờ học cách xác định và hợp tác cùng một nhân vật cực kỳ tài năng, LEGO đã phát triển nên một dòng sản phẩm mới thành công nhưng vẫn mang rất nhiều nét đặc trưng của LEGO, đồng thời mở ra một kênh tiếp thị hoàn toàn mới.

ĐÁM ĐÔNG MỘT NGƯỜI

Năm 2006, các lãnh đạo của Tập đoàn LEGO bắt đầu lo lắng rằng việc tập trung quá mức vào tái thiết những dòng sản phẩm chủ lực của công ty và hoạt động hằng ngày sẽ khiến tầm nhìn của công ty trở nên ngắn hạn. Mặc dù Mindstorms NXT là một thành công rõ ràng, giúp LEGO mở ra một thị trường mới, nhưng sau cùng nó vẫn chỉ là một bộ đồ chơi, một sản phẩm đơn lẻ mà thôi. LEGO vẫn dành nhiều công sức và tâm trí cho những sản phẩm "na ná nhau" hơn là những sản phẩm "mới và khác biệt". Cách tiếp cận ở phạm vi hẹp nhằm thúc đẩy tình hình kinh doanh như vậy đồng nghĩa với việc LEGO có thể bỏ lỡ một số cơ hội tăng trưởng quan trọng khác.

Thế lưỡng nan của Tập đoàn LEGO là điều mà bất kỳ công ty nào có suy nghĩ luôn hướng về phía trước cũng phải đối mặt: làm thế nào để đảm bảo rằng những nỗ lực nhằm thu lợi nhuận từ các sản phẩm chủ lực không thu hẹp sự phát triển của công ty trong tương lai. Ví dụ, Google từng trả lời thách thức này bằng cách đưa ra một công thức đổi mới rất rõ ràng mà họ gọi là "70-20-10". Google dùng 70% nguồn lực kỹ thuật của họ để củng cố lĩnh vực kinh doanh cơ bản của mình, 20% để phát triển các dịch vụ mở rộng từ lĩnh vực cơ bản và 10% để khai thác những ý tưởng đã được chứng minh là có ý nghĩa quan trọng về lâu dài. Chính sách này đảm bảo rằng trong khi Google vẫn tiếp tục phát triển lĩnh vực kinh doanh chủ lực của họ là tìm kiếm và quảng cáo, thì họ vẫn có thể dành nguồn lực đáng kể để phát triển các dịch vụ mới

và triển khai những sản phẩm thử nghiệm.

Còn đối với LEGO, nếu họ tự xây dựng một công thức cho riêng mình, thì nhiều khả năng đó sẽ là 90-10-0, với 90% nguồn lực sử dụng để phát triển dòng sản phẩm chủ lực và 10% dùng để mở rộng với những trải nghiệm vui chơi mới. Còn đối với những nỗ lực có khả năng mang lại một đột phá nào đó, LEGO đơn giản là không đầu tư vào đó. "Nếu nói đến R&D (nghiên cứu và phát triển), thì chúng tôi chỉ thực hiện D mà thôi," Smith-Meyer chua chát nói. "Trước khi công ty khủng hoảng tài chính, chúng tôi đã thực hiện nhiều dự án nghiên cứu lớn nhưng không đạt được thành tựu gì. Sau khủng hoảng, hầu hết mọi nỗ lực đều dành cho những dự án có thể triển khai trên thực tế."

Năm 2006, LEGO đã tìm kiếm một sự cân bằng tốt hơn giữa những sự đổi mới có thể giúp họ củng cố lĩnh vực kinh doanh chủ lực và những sự đổi mới có khả năng mở ra một thị trường hoàn toàn mới. Knudstorp và Lisbeth Valther Pallesen, người đứng đầu bộ phận Cộng đồng, Giáo dục và Giao tiếp của LEGO, đã yêu cầu Smith-Meyer phụ trách một bộ phận nghiên cứu các "đổi mới mở đầu"67, tập trung vào những chương trình phát triển giúp LEGO tiếp cận những thị trường chưa được khai thác. Chỉ thị từ cấp trên rất tham vọng: trong vòng một năm, tìm ra 2 cơ hội có tiềm năng phát triển để tăng doanh thu của công ty lên 10%.

Mặc dù Smith-Meyer rất háo hức bắt tay vào giải quyết nhiệm vụ được giao, nhưng anh cũng không biết liệu mình hay người khác có thể nhận diện một cơ hội lớn khi nó xuất hiện trước mắt hay không. Anh bắt đầu đi tìm nguồn cảm hứng cho mình và một ngày nọ, Smith-Meyer đọc được vài câu chuyện về sự ra đời của những công ty trường tồn. Anh thấy rằng tuy những câu chuyện rất khác nhau về chi tiết, nhưng lại có một tư tưởng chung ẩn trong đó. Từ chuyện người đồng sáng lập hãng Nike, Phil Knight, đi bán giày chạy bộ trên thùng xe, cho đến chuyện anh chàng Michael Dell trẻ tuổi tiếp thị sản phẩm máy tính lắp ráp trong nhà kho tại ký túc xá Đại học Texas, hay Ole Kirk thử nghiệm máy ép khuôn mới – tất cả họ đều là những nhà khởi nghiệp dựa vào niềm đam mê cũng như khả năng nhạy bén của mình để xây dựng những doanh nghiệp có tầm ảnh hưởng sâu rộng trong kinh doanh.

Smith-Meyer quyết định rằng ý tưởng kinh doanh mới của anh sẽ có cơ hội cán đích tương lai đầu tiên nhiều hơn nếu như anh vươn ra ngoài Billund và mời gọi sự tham gia của những doanh chủ có lòng nhiệt thành với việc LEGO muốn tìm ra hướng đi mới cho

những viên gạch của mình. Smith-Meyer nhớ lại: "Ý tưởng của tôi là họ sẽ giúp chúng tôi khởi đầu những ý tưởng kinh doanh vốn không thể hình thành trong nội bộ LEGO."

Chính Smith-Meyer đã tận mắt chứng kiến một nhóm những bậc thầy tài giỏi về đồ chơi LEGO giúp tô điểm thêm cho thành công của Mindstorms NXT và truyền cảm hứng cho cộng đồng người hâm mộ như thế nào. Nhưng lần này, anh quyết định đi theo một con đường có nhiều khác biệt so với quá trình đồng sáng tạo đứng sau thành công của Mindstorms NXT. Thay vì khai thác trí tuệ cả một nhóm đông người hay thậm chí là cả cộng đồng, chiến lược của anh thiên về khai thác trí tuệ của một người hơn – một doanh chủ có đam mê, người đã nhìn thấy cơ hội để tạo ra một dòng sản phẩm mới. "Nếu chúng tôi có thể kết hợp một nguồn vốn đầu tư mạo hiểm nho nhỏ với tinh thần 'khởi nghiệp bất chấp khó khăn68' như vậy, thì chúng tôi có thể có một thương vụ kinh doanh thành công."

Smith-Meyer đến gặp Knudstorp cùng Pallesen và được họ đồng ý thông qua đề xuất của anh. Thay vì mất một năm để tìm kiếm khoảng 2 cơ hội tăng trưởng tiềm năng và sau đó đầu tư những nguồn lực đáng kể để phát triển 2 cơ hội này, nhóm "đổi mới mở đầu" sẽ đồng hành cùng các doanh nhân khởi nghiệp đang thực hiện những dự án mới nhưng có nhiều hứa hẹn. Trong vòng vài tháng hay thậm chí chỉ vài tuần, nhóm sẽ sử dụng những kiến thức và chỉ dẫn của Tập đoàn LEGO để giúp những doanh nhân khởi nghiệp này thử nghiệm thị trường, thực hiện những chỉnh sửa cần thiết và lại tiếp tục thử nghiệm. Ý tưởng này là để tránh những sai lầm có thể làm tiêu tan toàn bộ sản nghiệp của một người thông qua việc tiến hành những thử nghiệm chi phí thấp, ít rủi ro, nhờ đó tăng tỷ lệ thành công của một dự án khởi nghiệp.

Thách thức tiếp theo sau khi thuyết phục LEGO ủng hộ quan niệm đám đông một người trong quá trình đồng sáng tạo là Smith-Meyer phải tìm ra đúng doanh chủ mà anh cần.

ĐI TÌM BẬC THẦY VỀ ĐỒ CHƠI XÂY DỰNG

Khoảng một năm trước khi Smith-Meyer tổ chức nhóm "đổi mới mở đầu" của mình, một kiến trúc sư sống tại Chicago tên là Adam Reed Tucker đã bắt đầu cảm thấy say mê trước sự hấp dẫn của những viên gạch LEGO. Tucker có một công việc ổn định là thiết kế những ngôi nhà thuộc phân khúc cao cấp, nhưng anh vẫn ao ước được làm điều gì đó ý nghĩa hơn trong đời. Sau khi tòa tháp đôi World Trade Center (WTC) bị phá hủy trong cuộc khủng bố

diễn ra vào ngày 11 tháng Chín, Tucker đã chứng kiến số lượng người thuê bất động sản và khách du lịch tại những công trình kiến trúc mang tính biểu tượng của nước Mỹ như Tòa nhà Empire State[69] hay Tháp Sears[70] sụt giảm nhanh chóng. Anh bắt đầu dấn thân tìm kiếm những phương pháp khả thi bằng kinh nghiệm kiến trúc sư của mình để giúp mọi người hiểu rằng những thành tựu mà chúng ta vẫn gọi là "những tòa tháp chọc trời" nên là niềm tự hào chứ không nên là nỗi sợ hãi.

Một ngày, khi đang lướt qua một cuốn sách có tựa đề Thế giới đồ chơi LEGO, Tucker bắt gặp trường hợp của một kiến trúc sư người Scandinavia vào thập niên 1970, trong đó người này đã trưng bày những thiết kế của ông thông qua các mô hình được dựng từ gạch LEGO. Tucker bỗng nhớ lại những giờ phút mà anh say mê vui chơi cùng đồ chơi LEGO khi còn bé và bắt đầu tự hỏi: Liệu những viên gạch này có thể trở thành một công cụ mạnh mẽ để minh họa cho sự tinh tế và phức tạp của việc xây dựng những tòa nhà cao tầng trong một hình dạng dễ quan sát hơn không?

Ngay lập tức, chàng kiến trúc sư Chicago quyết định "tái hợp" cùng những viên gạch thời ấu thơ. Anh lái xe đến cửa hàng Toys "R" Us gần nhất và mua gần như mọi bộ đồ chơi LEGO mà anh tìm thấy, chất lên khoảng 13 chiếc xe đẩy hàng trong siêu thị, từChiến tranh giữa các vì sao cho đến Harry Potter và nhiều bộ đồ chơi khác nữa. Khi về nhà, anh vội vã mở hộp, quăng sạch những tờ hướng dẫn đi kèm và bắt đầu tự lắp ráp chúng theo ý mình. Tucker làm việc thâu đêm suốt sáng, quên cả ngày nghỉ để lắp ráp một mô hình cao hơn 1,8 m của Tháp Sears từ 5 nghìn viên gạch. Anh không khỏi xúc động trước sự kết hợp giữa "vẻ đẹp và tính chân thực" của tòa tháp, cũng như giữa sự thoải mái và thư giãn mà những viên gạch đem lại.

"Đứng cách đó chừng 10 bước, nó trông giống như một mô hình tuyệt đẹp, mang sự uy nghiêm hùng vĩ của tòa nhà," Tucker nhớ lại. "Và khi bạn tới gần hơn, bạn sẽ thốt lên: 'Khoan, chẳng phải đây là những viên gạch LEGO ư!'"

Trong vài tháng tiếp theo, Tucker tiếp tục sử dụng 10 nghìn viên gạch LEGO để tạo ra nhiều mô hình nhà chọc trời hơn, cao từ 2,4 đến 3,6 m. Khi hình ảnh của những tác phẩm do Tucker tạo ra lan truyền trên thế giới trực tuyến của những người hâm mộ LEGO, một vài người đã đề nghị anh trưng bày chúng tại BrickFest, một sự kiện thường niên của cộng đồng LEGO. Và chính tại đó, giữa những bản sao hoàn hảo của John Hancock Center[71] và Tòa nhà Empire State, Tucker đã gặp Smith-Meyer lần đầu tiên. Lúc đó,

Tucker dự định sẽ bán những tác phẩm của mình cho các phòng trưng bày nghệ thuật và một số công ty, nhưng Smith-Meyer đã gợi cho anh một ý tưởng khác: thu nhỏ các mô hình, đóng hộp và bán tại các cửa hàng bán lẻ.

Được động viên sau cuộc trao đổi kéo dài 15 phút với Smith-Meyer, Tucker dành toàn bộ một năm tiếp theo để nghiên cứu mọi thứ về LEGO. Anh vẫn tiếp tục lắp ráp mô hình của những tòa nhà nổi tiếng như World Trade Center và Mái vòm Gateway ở St. Louis72, trong đó có mô hình cao đến 5,4 m và sử dụng khoảng 450 nghìn viên gạch. Lấy cảm hứng từ BrickFest, anh sáng lập lễ hội người hâm mộ LEGO đầu tiên ở Chicago, gọi là Brickworld, được tổ chức vào tháng Sáu năm 2006. Và hằng đêm, anh vẫn mày mò thiết kế mô hình thu nhỏ của những tòa tháp biểu tượng của ngành kiến trúc, hoàn toàn làm từ gạch LEGO. Khi mùa hè đến, anh gửi cho Smith-Meyer một email hết sức ngắn gọn: "Hãy đến gặp chúng tôi tại Brickworld. Tôi có điều ngạc nhiên cho anh đây."

Khi Smith-Meyer đến Chicago tham dự Brickworld, Tucker đã đưa cho người bạn đến từ LEGO một hộp quà tặng sự kiện, trên hộp có một tấm hình dán 3-D và logo của Brickworld. Smith-Meyer ban đầu ngần ngại trước kiểu dáng nghiệp dư của chiếc hộp nhưng khi mở ra, anh không khỏi thích thú trước những gì bên trong: một bộ gạch LEGO với hướng dẫn chi tiết từng bước một về cách lắp ráp những viên gạch để tạo ra mô hình thu nhỏ của Tháp Sears. Trong bản hướng dẫn có hình ảnh lưu trữ về Tháp Sears cùng với lý lịch trích ngang của kiến trúc sư đã thiết kế ra tòa tháp, nguồn gốc của thiết kế và những tính năng kiến trúc của nó. Cùng nhau, những viên gạch LEGO và bản hướng dẫn đó đã nói lên tham vọng của Tucker: "Tôi muốn kể một câu chuyện chứ không chỉ bán một chiếc hộp đựng gạch LEGO."

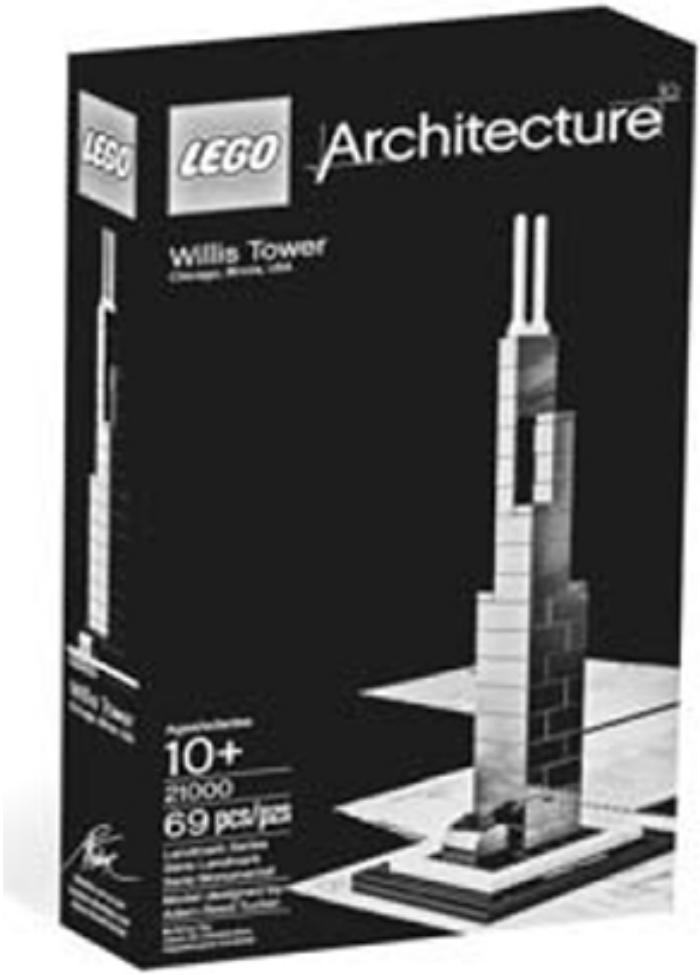
Ngay tại thời điểm đó, Smith-Meyer đã quyết định rằng Tucker chính là người mà anh cần. Rõ ràng, Tucker mang trong mình "máu khởi nghiệp điên rồ" mà Smith-Meyer lâu nay vẫn tìm kiếm. Quan trọng không kém, chàng kiến trúc sư Chicago có một ý tưởng độc đáo xuất phát từ những di sản của LEGO nhưng rất có khả năng mở ra những kênh bán hàng mới cho gạch LEGO. Hơn nữa, hàng nghìn người hâm mộ tham gia sự kiện Brickworld và 250 bộ lắp ráp Tháp Sears được phát đã chứng minh những gì Tucker đang làm thực sự có ý nghĩa.

Trong 2 ngày sau đó, Tucker và Smith-Meyer đã ngồi với nhau để lên kế hoạch thử nghiệm thiết kế của Tucker. Nhờ LEGO cung cấp

gạch và sử dụng sức mạnh thương hiệu của mình để quảng báo sản phẩm, Tucker sẽ sản xuất và bán ra khoảng 1 nghìn bộ lắp ráp Tháp Sears. Họ sẽ đặt tên cho dòng sản phẩm mới là LEGO Architecture.

XÂY DỰNG KẾ HOẠCH THỬ NGHIỆM

Trở lại Billund, Smith-Meyer trình bày ý tưởng về bộ đồ chơi LEGO Architecture trước ban phụ trách đầu tư cho các dự án kinh doanh mới, bao gồm Knudstorp, Pallesen, Phó Chủ tịch cấp cao Per Hjuler và một số nhà điều hành khác. Đầu tiên, anh phác họa một lộ trình thử nghiệm, triển khai và phát triển dòng sản phẩm này. Đây mới chỉ là một quy trình phát triển tuần tự đơn giản, dựa trên một loạt những điểm đầu tư lớn (major investment points, MIPs). Tuy nhiên, trong trường hợp của LEGO Architecture, gần như đó chỉ là những điểm đầu tư nhỏ (minor investment point) vì LEGO chỉ chịu phí vận chuyển và chi phí sản xuất gạch LEGO để thử nghiệm. Nếu Architecture vượt qua bước thử nghiệm, gọi là MIP I, sản phẩm này sẽ được chuyển sang MIP II, giai đoạn triển khai thực tế quy mô nhỏ với khoảng 4 nghìn bộ lắp ráp Architecture.



Mô hình Tháp Willis (trước đây là Tháp Sears) trong bộ đồ chơi LEGO Architecture.

Những ý kiến phản bác xuất hiện khi Smith-Meyer trình bày trước ban phụ trách đầu tư về lý do kinh tế để triển khai dòng sản phẩm mới. Anh dự đoán Architecture sẽ đưa LEGO tiếp cận những kênh bán hàng mới như cửa hàng lưu niệm, cửa hàng trong bảo tàng, các chuỗi nhà sách lớn và thậm chí là những cửa hàng quần áo cao cấp. Hơn nữa, dòng sản phẩm này có thể bán với giá cao. Trong khi một hộp gạch LEGO đơn giản với 70 viên gạch có giá bán lẻ là 7,99 đô-la, thì một hộp Architecture với số lượng gạch tương đương có thể bán lẻ với giá 19,99 đô-la. Khi nghe đến đó, cả ban phụ trách đầu tư gần như đều phản đối. “Mọi người đều nói: ‘Anh không thể bắt khách hàng trả 20 đô-la được. Thật ảo tưởng.’” Smith-Meyer kể lại.

Bất chấp phản ứng hoài nghi của ban phụ trách đầu tư về mức giá "cao cấp" dành cho LEGO Architecture, ý tưởng trên vẫn có quá ít điểm tiêu cực nên LEGO quyết định "bật đèn xanh" cho cuộc thử nghiệm. Nhờ đó, Architecture trở thành một dự án khởi nghiệp thật sự, đưa LEGO trở lại với những ký ức thời công ty mới sáng lập. Bằng chứng là:

- Hợp đồng đầu tiên của Tucker, như cách nói của anh, về cơ bản là một thỏa thuận với Smith-Meyer được viết lên mặt sau của tờ giấy ăn, "không có gì ngoài một thỏa thuận tin tưởng rằng chúng tôi muốn thực hiện điều này cùng nhau."
- Để giảm chi phí phát triển sản phẩm, Smith-Meyer đã qua mặt các chuyên gia thiết kế trong nội bộ của LEGO, tự mình thiết kế đóng gói ban đầu của Architecture. Còn Tucker cũng đóng nhiều vai một lúc: anh không chỉ thiết kế ra mô hình Tháp Sears mà còn tự mình vận hành một chiếc máy in offset để sản xuất hộp đựng, đồng thời khai thác triệt để danh nghĩa của Tập đoàn LEGO để ký hợp đồng bản quyền với người chủ của Tháp Sears.
- Đến khi cần phân phối những bộ sản phẩm LEGO Architecture cho việc thử nghiệm, một chiếc xe container đến trước ngôi nhà của Tucker ở ngoại ô, chở 4 thùng hàng lớn chất vào ga-ra trước sự ngạc nhiên của những người hàng xóm. Do đó, ga-ra nhà Tucker đã trở thành trung tâm phân phối đầu tiên của sản phẩm LEGO Architecture.

Phải mất đến 2 tuần để Tucker và vợ anh phân loại hàng chục nghìn mảnh ghép và sắp xếp thành 1 nghìn bộ lắp ráp Tháp Sears từ gạch LEGO. Sau đó họ chuyển giao lô hàng cho chuỗi cửa hàng lưu niệm Accent Chicago với thỏa thuận miệng rằng nếu bộ lắp ráp này không bán được, thì họ không nợ Tucker một đồng nào. 10 ngày sau, Tucker nhận được một cuộc gọi từ nhân viên thu mua của Accent Chicago.

"Cửa hàng của anh ta đã bán hết nửa số bộ lắp ráp," Tucker nói. "Anh ấy còn nói thêm: 'Tôi có tin quan trọng cho anh đây. Hãy tiếp tục hoàn thiện sản phẩm và cho tôi biết khi nào anh có thể giao thêm hàng.'"

Sau khi chứng minh rằng người tiêu dùng sẽ không do dự trước mức giá của Architecture so với một bộ LEGO thông thường, Smith-Meyer tiếp tục đưa sản phẩm bước vào giai đoạn MIP II: triển khai 2 mẫu mô hình Tháp Sears và John Hancock Center, với 2 nghìn bộ lắp ráp cho mỗi mẫu. Đây là lần duy nhất anh triển khai phát triển sản phẩm trong nội bộ LEGO.

RA MẮT SẢN PHẨM

Smith-Meyer đã lựa chọn một nhóm đặc biệt gồm các chuyên gia thiết kế, kỹ sư và nhân viên vận hành kỳ cựu. Vì những người này vẫn phải hoàn thành công việc hằng ngày, nên họ chỉ làm việc cùng nhau trong giờ nghỉ, với nhiệm vụ là hoàn thiện các lựa chọn của Tucker và hướng dẫn lắp ráp cho mỗi bộ sản phẩm; phác thảo logo của Architecture, thiết kế hộp đựng với kiểu dáng cao, mảnh, có hình minh họa trắng trên nền đen; xây dựng thỏa thuận về hình ảnh và thông tin trên bao bì với chủ của 2 công trình và chuẩn bị sẵn sàng cho quá trình sản xuất, trong đó những chiếc hộp chủ yếu được đóng gói thủ công. Mục tiêu của họ là làm sao trong thời gian ngắn nhất với chi phí thấp nhất, kiểm nghiệm xem liệu sản phẩm có bán được hay không. Bắt đầu với những thiết kế của Tucker, cả nhóm mất 8 tuần để hoàn thiện sản phẩm và sản xuất hộp đựng hoàn chỉnh. Tổng chi phí mà LEGO phải trả: 10 nghìn đô-la.

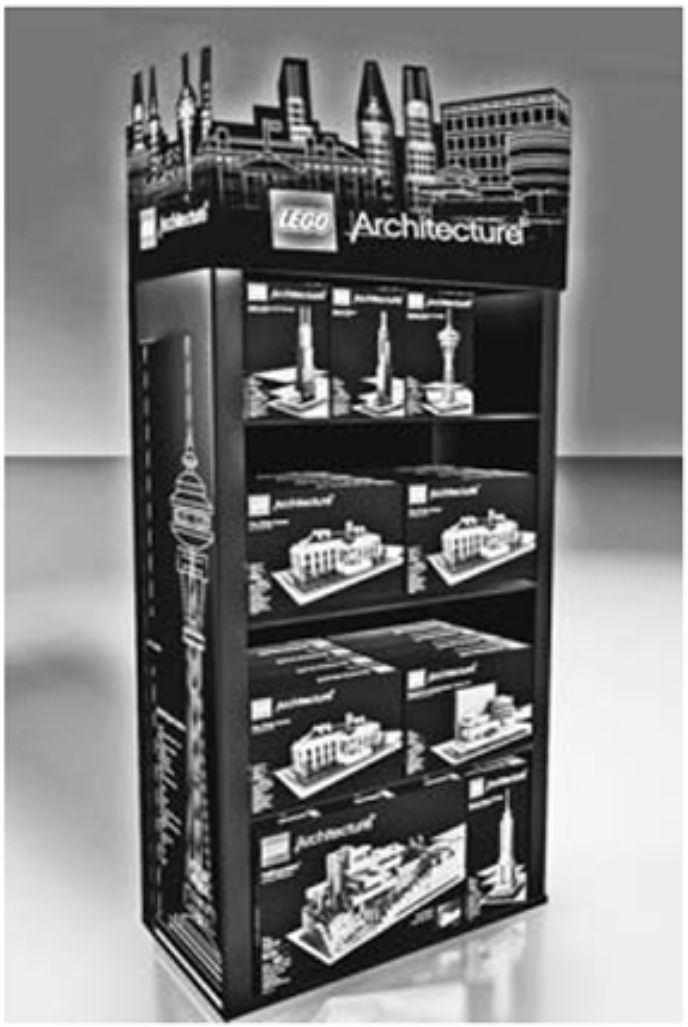
“Mỗi khi có vấn đề nảy sinh, chúng tôi đưa ra quyết định tại chỗ ngay lập tức,” Smith-Meyer nói. “Chúng tôi không có thời gian để tranh luận.”

Vào tháng Mười một năm 2007, LEGO bắt đầu chuyển 2 sản phẩm Architecture đến 9 cửa hàng lưu niệm tại Chicago. Đây là cuộc thử nghiệm nguyên mẫu với sản phẩm Architecture. Ngành kinh doanh cửa hàng lưu niệm của Mỹ có đến 30 nghìn cửa hàng trên cả nước với doanh thu hằng năm gần 200 tỷ đô-la. Nếu sản phẩm bán tốt tại các cửa hàng ở Chicago, LEGO sẽ chuyển từ giai đoạn triển khai thử nghiệm Architecture sang giai đoạn triển khai thực tế trên quy mô nhỏ với khoảng 10 nghìn sản phẩm. Kế hoạch 2 năm của Smith-Meyer là phát triển việc kinh doanh Architecture trên các thị trường lớn khắp nước Mỹ, sau đó mới bắt đầu thử nghiệm tại những thị trường khác.

Chỉ trong vài tuần, mọi thứ đã rõ như ban ngày. Bộ lắp ráp John Hancock Center bán ra rất nhanh, còn bộ Tháp Sears hoàn toàn “cháy hàng”. Ít nhất là trong những thị trường thử nghiệm, Architecture đã được chứng minh là một sản phẩm ăn khách.

Trong thời gian đó, Tucker và vợ chuyển tới một căn nhà mới ở Arlington Heights, một vùng ngoại ô của thành phố Chicago. Đó là một căn nhà thiếu thốn nội thất, nhưng trong ga-ra và vài căn phòng khác lại chất đầy những thùng đựng gạch LEGO – có khoảng 10 triệu viên gạch tất cả. Và trong phòng làm việc của Tucker là sự hiện diện ở khắp mọi nơi của những nghiên cứu tỉ mỉ

về nghệ thuật kiến trúc được truyền cảm hứng từ LEGO: một mô hình đường ray tàu lượn siêu tốc dựng đứng, uốn lượn làm hoàn toàn bằng gạch LEGO đang lắp dở; những nghiên cứu phức tạp về các cây cầu ở Chicago; và tất nhiên, có cả những mô hình thử nghiệm của thế hệ Architecture tiếp theo. Sau khi đã ra mắt những công trình nổi tiếng của nước Mỹ, từ Nhà Trắng, tháp Space Needle ở Seattle cho đến tuyệt phẩm kiến trúc Fallingwater của kiến trúc sư Frank Lloyd Wright với hơn 800 mảnh ghép, Tucker và Smith-Meyer bắt đầu hướng sự tập trung của mình và những công trình kiến trúc nổi tiếng ở châu Á và xa hơn nữa.



Một tủ trưng bày các bộ lắp ráp LEGO Architecture, từ bộ Nhà Trắng (ở giữa) cho đến Fallingwater (góc dưới bên trái).

“Thật sự là có quá nhiều công trình kiến trúc tiêu biểu, cả cổ đại lẫn hiện đại, xuất hiện trong không gian xây dựng của chúng tôi,” Tucker cho biết. “Kiến trúc không phân biệt chủng tộc, tôn giáo hay thời đại. Thực sự không có bất kỳ ranh giới nào trong kiến trúc cả. Vì thế những lựa chọn dành cho LEGO Architecture gần như là vô hạn.”

Bộ lắp ráp công trình Fallingwater của LEGO Architecture.

Mặc dù LEGO không tiết lộ cụ thể doanh thu của dòng sản phẩm LEGO Architecture, nhưng có thể dự đoán nó đã đạt 1 tỉ DKK như công ty ước tính trong bản báo cáo tóm tắt gửi cho Smith-Meyer. Kể từ khi ra mắt vào năm 2008, doanh thu của Architecture đã gia tăng 900% vào năm 2009, 350% vào năm 2010 và 200% vào năm 2011. Với những bộ lắp ráp được ưa chuộng và hiện đại như Fallingwater (bán lẻ với giá 99,99 đô-la), LEGO Architecture là một dòng sản phẩm “siêu lợi nhuận” – theo Smith-Meyer. Architecture không chỉ đưa LEGO tiến vào các kênh bán hàng cao cấp như Hammacher Schlemmer hay các cửa hàng trong bảo tàng, cũng như những chuỗi cửa hàng bán lẻ mới với LEGO như Barnes & Noble, nó còn được người trưởng thành cực kỳ hâm mộ và lôi kéo thêm nhiều người yêu thích LEGO. Các nghiên cứu thị trường cho thấy 60% số người mua LEGO Architecture là khách hàng trên 18 tuổi (và họ mua sắm để chính mình sử dụng); hơn 15% trong số đó chưa bao giờ mua đồ chơi LEGO trong đời.

Cũng như những gì đã làm với các đối tác phát triển Mindstorms NXT, LEGO tiếp tục tiến đến việc mở rộng những nỗ lực đồng phát triển Architecture ở quy mô vừa phải, chiêu mộ thêm một số kiến trúc sư làm việc song song với Adam Reed Tucker để tạo ra các phiên bản thu nhỏ bằng gạch LEGO của các công trình nổi tiếng tại Châu Âu. Ví dụ, kiến trúc sư Roc Z. Kobe người Slovenia đã thiết kế mô hình tháp đồng hồ Big Ben (Anh), còn kiến trúc sư người Đức Michael Hepp là tác giả của mô hình biệt thự Villa Savoye[73] (Pháp). Bằng cách đặt ra những tiêu chuẩn tương đối cao với Architecture và chỉ chấp nhận một số kiến trúc sư đủ khả năng đáp ứng những tiêu chuẩn vào câu lạc bộ cộng tác viên tài năng của Architecture, LEGO vừa tận dụng được khả năng sáng tạo của họ, vừa kiểm soát chặt chẽ chất lượng để cho ra đời những sản phẩm có khả năng mang lại lợi nhuận cao cho công ty.

NHỮNG BÀI HỌC VỀ KHAI THÁC NGUỒN LỰC CỦA CỘNG ĐỒNG TỪ LEGO

Mindstorms NXT và LEGO Architecture đã cùng nhau mang lại cho Tập đoàn LEGO những bài học hết sức giá trị về tư duy mở trong đổi mới.

Xác lập một định hướng cố định nhưng linh động trong triển khai. Mặc dù chỉ thị ban đầu dành cho nhóm đổi mới của Smith-Meyer là rất rõ ràng, nhưng các lãnh đạo của Tập đoàn LEGO hiểu rằng việc triển khai tìm kiếm các cơ hội kinh doanh chưa định hình rõ ràng rất có thể sẽ đòi hỏi họ phải chỉnh sửa những yếu tố đi chệch hướng nhiều hơn. Khi Smith-Meyer chuyển sang chiến lược đồng sáng tạo "khai thác trí tuệ của một người", Knudstorp và Pallesen có đủ sự linh động để áp dụng chiến lược đó. Tất nhiên, điều này còn phụ thuộc vào vị trí của Smith-Meyer trong công ty: anh là một trong những nhà đổi mới dày dạn kinh nghiệm trận mạc được lãnh đạo tin tưởng. Và đó chính là yếu tố quyết định. Knudstorp không phó thác toàn bộ nỗ lực đổi mới theo hướng mở của công ty cho một tay thạc sĩ quản trị kinh doanh tốt nghiệp loại giỏi nhưng còn ít kinh nghiệm. Với Smith-Meyer, Knudstorp có trong tay một nhân tố có khả năng thách thức mọi giả định ngay từ lần đầu tiên.

Với Mindstorms NXT, Søren Lund chưa bao giờ rời mắt khỏi mục tiêu cao nhất, đó là tạo ra một sản phẩm công nghệ robot LEGO cho trẻ em. Do vậy, anh chưa bao giờ nhượng bộ mà quả quyết rằng một đứa trẻ 12 tuổi phải được thỏa mãn với những trải nghiệm vui chơi trong vòng 20 phút sau khi mở hộp. Nhưng cũng giống như Knudstorp và Pallesen, anh thấy rằng để lên tới đỉnh,

không chỉ có duy nhất một con đường. Mặc dù đề xuất sử dụng khớp nối chữ L có nguy cơ làm đội chi phí dự án, nhưng Lund vẫn không bác bỏ ngay ý tưởng đó. Anh quyết tâm xử lý vấn đề cho đến khi tìm ra cách sản xuất khớp nối Hassepin mà không cần phải chế tạo khuôn đúc mới, giúp tiết kiệm cho LEGO 50 nghìn đô-la và trên hết là mang lại cho trẻ em những trải nghiệm xây dựng thú vị hơn rất nhiều. Lund vẫn luôn cởi mở với những đề xuất của nhóm MUPs, chừng nào những đề xuất đó không phá vỡ các tiêu chuẩn thiết kế và tôn trọng quan niệm rằng trẻ em mới là khách hàng chính của dự án chứ không phải người lớn.

Dù kỳ vọng có khác nhau, nhưng các cộng tác viên của Tập đoàn LEGO cùng nhau chia sẻ trách nhiệm đối với kết quả sau cùng. Cả nhóm phát triển Mindstorms và nhóm cộng tác viên bên ngoài đều phải điều chỉnh lại những kỳ vọng của họ về kết quả công việc của nhóm kia. Lúc đầu, nhóm MUPs và Tucker cảm thấy không thoải mái với những tiêu chuẩn về chất lượng và an toàn cứng nhắc của công ty. Họ phải làm việc trong môi trường "chỉ có điều tốt nhất mới là đủ" của LEGO và nhớ rằng họ đang thiết kế cho trẻ em chứ không phải người lớn. Họ cũng phải thích ứng với điều kiện không quen thuộc như giới hạn về chi phí và tính phức tạp trong thiết kế của mình. Còn về phần LEGO, công ty phải học cách điều phối sự sáng tạo nhiệt tình của nhóm cộng tác viên mà khônglàm tiêu tan cảm hứng của họ. Lund và Smith-Meyer đã sớm phát hiện ra rằng họ vừa phải là những người áp đặt, vừa phải là người khuyến khích. Có lúc, họ phải tạo áp lực để những cộng tác viên bên ngoài hiểu được những nguyên tắc của công ty, nhưng cũng có lúc họ phải tranh luận với chính nội bộ LEGO để cho phép các cộng tác viên vượt qua những giới hạn mà công ty đặt ra.

Những nỗ lực đổi mới mở cần những con người giữ vai trò mới. Trong một công ty ổn định, các dự án đổi mới mở cần những người quản lý có khả năng đối mặt với những thách thức lạ lẫm. Smith-Meyer cần đặt ra giới hạn quanh kỳ vọng của Tucker; anh không thể ký thỏa thuận sản xuất dòng sản phẩm Architecture mà không thực hiện những thử nghiệm khắt khe với nó. Đồng thời, anh cũng phải đại diện cho quyền lợi của Tucker trong công ty và giúp anh bạn kiến trúc sư người Mỹ vượt qua sự hoài nghi đến từ LEGO.

Với Mindstorms, mọi việc cũng diễn ra tương tự. Khi dự án NXT gia tăng quy mô từ một nhóm cộng tác 4 người lên 100 người tham gia thử nghiệm, Steven Canvin cần phải đảm nhận vai trò người tổ chức của cộng đồng đó. Người tổ chức phải biết truyền

đạt cho cộng đồng kiểm nghiệm viên những tiêu chuẩn và giới hạn về thiết kế của công ty, xác lập thời hạn, đại diện cho quyền lợi của họ và đặc biệt là phải chứng minh rằng LEGO sẵn sàng lắng nghe họ. Những vai trò như của Smith-Meyer và Canvin là nhân tố kiểm soát hiệu quả để hướng dẫn quá trình đổi mới mở của LEGO.

Gần 2 thập niên về trước, LEGO giống như một công ty bảo thủ với quan niệm: "Chúng tôi không chấp nhận những ý tưởng mà mình không yêu cầu." Năm 2006, công ty đã bắt đầu đảo ngược chính sách và tư duy đứng ngoài thời cuộc của mình. LEGO đã chiêu mộ những người hâm mộ có chuyên môn để họ tham gia cải tạo Mindstorms, sản phẩm đơn thành công nhất trong lịch sử công ty. Paal Smith-Meyer thì hợp tác với Adam Reed Tucker để tạo ra dòng sản phẩm LEGO Architecture, giúp mang thương hiệu LEGO đến những nhà bán lẻ chưa bao giờ bán hàng cho LEGO. Công ty cũng bắt đầu phát triển những sản phẩm "đồ chơi cho người trưởng thành", như dòng đồ chơi xây dựng siêu khó LEGO Modular Buildings, một sản phẩm được cộng đồng AFOL đề xuất thông qua một cuộc bình chọn do công ty tổ chức.

Tất nhiên, LEGO vẫn tiếp tục phát triển phần lớn sản phẩm của họ trong sự bảo mật kỹ càng. Công ty chỉ sẵn sàng mở cửa quá trình đổi mới của mình khi họ kết luận rằng những cộng đồng bên ngoài sở hữu kiến thức chuyên sâu ở một lĩnh vực nào đó mà con người của LEGO còn thiếu. Hoặc công ty có thể chiêu mộ những nhà khởi nghiệp với khả năng nhạy bén, có thể xác định một cơ hội kinh doanh mới. Khi các nỗ lực đó bắt đầu mang lại thành công, LEGO sẽ tiếp tục triển khai những nền tảng khác để khai thác nguồn lực từ cộng đồng, như chúng ta sẽ thấy trong chương cuối của cuốn sách này.

LEGO đã tiến tới việc nhận ra rằng những sự đổi mới dựa trên nguồn lực mở có thể quản lý nhưng không thể kiểm soát. Có thể ví quá trình này là một cuộc đối thoại liên tục giữa công ty và cộng đồng người hâm mộ đông đảo. Như bất kỳ cuộc đối thoại tích cực nào khác, việc khai thác nguồn lực cộng đồng theo phong cách LEGO dựa trên nguyên tắc tôn trọng lẫn nhau, sẵn sàng lắng nghe, quy ước rõ ràng về những gì được và không được chấp nhận, cũng như mong muốn mạnh mẽ về một kết quả có lợi cho cả đôi bên. Đối với những cộng tác viên bên ngoài, phần thưởng cho họ có thể thuộc về tinh thần nhiều hơn, chẳng hạn như sự công nhận từ bạn bè, đồng nghiệp cũng như khả năng gia nhập LEGO, cùng với đó là một số quyền lợi về tài chính. Còn với LEGO, cuộc đối thoại chắc chắn sẽ giúp họ gắn kết chặt chẽ với cộng đồng người

hâm mộ. Và trong một số trường hợp, nó sẽ góp phần tạo những sản phẩm mà bản thân LEGO chưa bao giờ nghĩ đến.

Chương 8
TÌM KIẾM MỘT SỰ ĐỔI MỚI MANG TÍNH ĐỘT PHÁ

Hướng đến những vì sao cùng LEGO Universe

Đây là dự án phức tạp nhất và quy mô nhất mà LEGO đã từng tiến hành. Nó đòi hỏi sự tham gia của mọi bộ phận trong công ty.

– Mark Hansen, người đứng đầu dự án LEGO Universe

Thông điệp trong bức email đến từ Đan Mạch rất ngắn gọn, nhưng cũng đầy cuốn hút. "Chỉ có một dòng như sau: 'Bạn có muốn làm việc cho dự án xây dựng một thế giới trực tuyến của LEGO không?'" – Scott Brown nhớ lại. Anh là người đồng sáng lập công ty NetDevil, một công ty phát triển trò chơi trực tuyến nhiều người chơi (massively multiplayer online, gọi tắt là MMO), những trò chơi mà trong đó hàng nghìn người kết nối, hợp tác và cạnh tranh trong thế giới ảo. Phòng sản xuất của NetDevil tọa lạc ở Louisville, một khu ngoại ô ở phía bắc thành phố Denver, bang Colorado và họ đang tìm kiếm một thương hiệu lớn có đủ khả năng giúp họ sản xuất và tiếp thị một trò chơi MMO mới. Họ chưa bao giờ nghĩ cơ hội sẽ xuất hiện cách đó 5 nghìn dặm, từ nhà sản xuất của những viên gạch nhựa bé nhỏ.

"Khi nhận bức thư từ LEGO, chúng tôi nói với nhau: 'Cơ hội đây rồi!'", Brown nhớ lại.

Đó là tháng Mười năm 2005, khi LEGO đang bắt đầu hồi phục sau khủng hoảng. Cuối năm đó, công ty đạt doanh thu 7 tỷ DKK (1,2 tỷ đô-la) và tỷ lệ lợi nhuận trước thuế so với doanh thu là 6,5%; năm 2006, doanh thu tăng nhẹ lên 7,8 tỷ DKK (1,3 tỷ đô-la), nhưng khả năng sinh lời lại tăng gấp ba, đạt tỷ lệ 20,2% so với

doanh thu. Sự hồi sinh của những dòng sản phẩm chủ lực như LEGO City và DUPLO đã giúp LEGO phục hồi lợi nhuận. Trong khi đó, dự án Mindstorms đã mang lại thành quả vượt lên trên những dự báo lạc quan nhất của công ty.

Bằng cách tập trung 90% nguồn lực của công ty để củng cố các sản phẩm chủ lực, Knudstorp và đội ngũ quản lý cấp cao của anh đã giúp lợi nhuận quay trở lại với LEGO. Nhưng cuộc hành trình gian nan chỉ mới bắt đầu. Để duy trì động lực, LEGO không thể chỉ điều chỉnh danh mục sản phẩm vốn có. Giai đoạn thứ ba và thứ tư trong chiến lược "Tầm nhìn chung" của Knudstorp đặt mục tiêu gia tăng đáng kể lợi nhuận và thị phần của LEGO để đưa công ty trở thành "công ty đồ chơi cao cấp của thế giới". Điều đó có nghĩa là họ phải tạo ra những món đồ chơi có tầm nhìn dài hạn và thay đổi cách vui chơi của trẻ em. Để hình thành những động lực tăng trưởng mới, LEGO một lần nữa phải tìm kiếm những thị trường đại dương xanh chưa được khai thác (chúng ta sẽ theo dõi kỹ hơn nỗ lực này trong chương sau). Đồng thời, họ phải tìm cách tạo ra một đổi mới có tính đột phá, một sản phẩm thuộc phân khúc cấp thấp có thể cải thiện theo thời gian và có khả năng thay đổi cục diện của ngành công nghiệp đồ chơi.

Trong một bài viết tóm lược trên tờ New Yorker, Clayton Christensen từng trích dẫn câu chuyện về chiếc radio bán dẫn cỡ nhỏ làm ví dụ về sự đổi mới mang tính đột phá. Được Sony trình làng vào cuối thập niên 1950, những chiếc radio nhỏ gọn, sử dụng công nghệ bóng bán dẫn rất mới mẻ khi đó, không thể mang lại chất lượng âm thanh như những chiếc máy thu thanh RCA to như máy hút bụi hay những chiếc Zenith thường thấy trong các gia đình trung lưu. Nhưng khả năng di động và giá thành thấp của những chiếc máy thu thanh cỡ nhỏ khiến chúng trở thành một sản phẩm hấp dẫn với lứa tuổi vị thành niên. Và khi chất lượng âm thanh của máy thu thanh cỡ nhỏ được cải thiện đủ để thu hút người lớn, RCA và Zenith đã không còn khả năng bắt kịp.

Năm 2005, các cố vấn của Tập đoàn LEGO tin rằng những viên gạch LEGO ảo hoàn toàn có thể trở thành tác nhân gây đột phá mới, cũng như những chiếc radio bé nhỏ của Sony. Và một trò chơi LEGO trực tuyến, nơi mà trẻ em trên khắp toàn cầu có thể kết nối và sáng tạo thế giới LEGO ảo của riêng chúng, sẽ là sự thay thế hoàn hảo với chi phí thấp cho những viên gạch thật. Và khi công nghệ phát triển, cùng với đó là trải nghiệm vui chơi, khả năng thu hút số đông trẻ em yêu thích trò chơi điện tử nhưng lại xa lạ với những viên gạch LEGO truyền thống cũng sẽ tăng lên. Những viên gạch ảo thậm chí có thể trở nên phổ biến hơn cả những viên

gạch thật. Dựa trên suy nghĩ đó, LEGO quyết định sẽ thay đổi mô hình kinh doanh của mình trước khi những công ty khác có thể làm điều tương tự và từ đó tạo ra một nền tảng mới để tăng trưởng.

Đó chính là lý do của bức thư gửi đến NetDevil, khởi đầu cho một nỗ lực nhiều tham vọng nhất trong lịch sử công ty nhằm tạo ra những trải nghiệm vui chơi phá cách cho trẻ em. Để phát triển trò chơi mà LEGO đặt tên là LEGO Universe, họ dự kiến sẽ tiêu tốn nhiều giờ lao động và chi phí ban đầu khoảng 30 triệu đô-la. Trên chặng đường đó, LEGO cũng nhận ra rằng trong số 7 chân lý của sự đổi mới, thách thức lớn nhất là triển khai một sự đổi mới có tính đột phá. Tuy nhiên, không may là LEGO đã không nhìn thấy những cảnh báo hết sức rõ ràng về việc họ đang theo đuổi một phương pháp có quá nhiều thiếu sót để tạo ra sự thay đổi đột phá với những viên gạch của mình.

CẢNH BÁO THỨ NHẤT: ĐỪNG NHẢY VÀO MỘT NGÀNH KINH DOANH MỚI KHI CHƯA HIỂU RÕ NÓ

Lần đầu tiên LEGO nhảy vào thị trường trò chơi điện tử toàn cầu, một ngành công nghiệp mà họ không hiểu biết nhiều, có vô số rủi ro nhưng cũng ẩn chứa những phần thưởng tiềm năng to lớn. Khi nhóm phát triển Universe bắt đầu hình dung về sản phẩm, những gì mà họ nghĩ ra rất to tát: hàng triệu trẻ em trên toàn cầu đăng nhập vào một thế giới trực tuyến, tương tác với những đứa trẻ khác thông qua các nhân vật minifig, chiến đấu với một thế lực xấu xa gọi là Maelstrom và tay trùm độc ác Baron Typhonus; mỗi khi nhiệm vụ thành công, trẻ sẽ nhận phần thưởng là những viên gạch LEGO. Vì đây là thế giới ảo, trẻ có thể làm mọi thứ mà chúng tưởng tượng ra: cùng nhân vật bay qua những đỉnh núi, nhảy qua những khe vực tối tăm hay lái xe đâm thẳng vào một chiếc xe khác. Điều hay nhất là trẻ có thể sử dụng những viên gạch ảo chúng thu thập được để xây dựng lâu đài, tạo ra rồng lửa, tàu vũ trụ và những đồn lũy mà kích thước và sự phức tạp vượt xa những gì chúng có thể tạo ra bằng gạch LEGO thật. Chí ít, đó cũng là ý tưởng của nhóm phát triển.

Để vượt qua những thách thức về kỹ thuật của việc tạo ra một thế giới ảo bao la, LEGO phải tìm và phối hợp thành công với một đối tác xa lạ như NetDevil, những người có chuyên môn trong việc phát triển trò chơi MMO nhưng lại không biết gì về trải nghiệm xây dựng với gạch LEGO. Việc xây dựng và triển khai trò chơi sẽ đòi hỏi sự tham gia trực tiếp lẫn gián tiếp của 350 người liên quan trong LEGO: nhân viên thuộc bộ phận công nghệ thông tin, tiếp

thị và bán hàng, trang web LEGO.com, nhóm thiết kế sản phẩm, vận hành, tài chính và dịch vụ khách hàng, cũng như tất cả những quản lý cấp cao và 30 nhà cung cấp bên ngoài. Đó là dấu hiệu rắc rối ngay từ đầu, vì rất khó để một nhóm dự án quá khổ như vậy có thể tạo ra một sản phẩm đột phá cho phân khúc cấp thấp. Ngay từ đầu, LEGO ước tính họ sẽ mất 3 năm để phát triển trò chơi. Cuối cùng, họ tốn đến 5 năm và trải qua ba lần trễ hạn.

"Xây dựng một trò chơi MMO cũng giống như phóng một chiếc tàu vũ trụ," người đứng đầu dự án Universe, Mark Hansen nói. "Đây là dự án phức tạp nhất và quy mô nhất mà LEGO đã từng tiến hành. Nó đòi hỏi sự tham gia của mọi bộ phận trong công ty."

Ban đầu, Hansen không được coi là sự lựa chọn tất yếu cho vị trí phụ trách dự án LEGO Universe. Trong khi rất nhiều chuyên gia phát triển trò chơi điện tử thường có vóc người mảnh khảnh, giống những cậu thiếu niên thích chơi trò trượt ván và trang phục cũng tương tự, thì Hansen, với chiều 1,8 m, trông chẳng khác nào một hậu vệ bóng bầu dục. Anh thích mặc những chiếc áo thun đơn giản hơn là những chiếc áo đủ màu sặc sỡ. Trong một công ty mà phần lớn các quản lý là người Scandinavia, Hansen lại là một người Mỹ, một cựu binh Navy SEAL74 từng trải qua 12 năm phục vụ trong quân đội Hoa Kỳ.

Tuy nhiên, Hansen lại là một nhân viên kỳ cựu của LEGO. Anh là người tạo nên LEGO Factory, sự kết nối giữa những thiết kế ảo và các mô hình đời thực bằng cách để mọi người tạo ra những mô hình tự làm trên mạng và sau đó đặt hàng để LEGO chuyển cho họ những bộ lắp ráp thực tế. Hơn nữa, ngoại hình ấn tượng của Hansen cũng truyền cảm hứng để những người khác hoàn thành nhiệm vụ. Đó là các phẩm chất giúp anh có thể đứng vững trong vai trò phụ trách dự án LEGO Universe.

Một số giám đốc Tập đoàn vẫn cần có những bằng chứng thuyết phục hơn về việc đầu tư một khối lượng khổng lồ vốn, nhân lực và năng lực điều hành như vậy sẽ tạo ra một sản phẩm đột phá. Có một thực tế là thị trường trò chơi điện tử không khác nào một cái "cối xay thịt", trong đó tỷ lệ thất bại của các trò chơi mới lên đến 70%; chỉ một số lượng nhỏ, khoảng 3-4% các trò chơi MMO có thể tồn tại và được công nhận là một sản phẩm thành công.

Khi triển khai dự án Universe, LEGO cũng đương đầu với những ông lớn của ngành giải trí như Disney, rồi sau này là Nickelodeon và Cartoon Network, các công ty mà nền tảng kinh doanh của họ có khả năng xây dựng những trò chơi MMO chỉ trong vòng từ 6

đến 12 tháng. Trong khi đó, LEGO chưa bao giờ sản xuất được một trò chơi điện tử dành cho người chơi đơn (single player) thành công, chứ chưa nói đến những trò chơi 3-D dành cho hàng nghìn trẻ em trên thế giới chơi cùng lúc[75]. Trên thực tế, nhiều nhà quản lý của LEGO vẫn chưa thể nguôi ngoai sau thất bại của dự án Darwin, dự án lớn tiếp cận thế giới ảo đầu tiên của họ.

Tuy nhiên, Hansen và một nhóm các nhà quản lý có suy nghĩ giống anh không nao núng. Đề xuất triển khai LEGO Universe của họ dựa trên ba lý do chính.

Thứ nhất, phát triển dự án Universe sẽ giúp Hệ thống Đồ chơi LEGO tiến hóa trên quy mô cực kỳ rộng lớn. Trong một thế giới ảo mà LEGO hình dung, trẻ em không chỉ xây dựng, sáng tạo mà còn giao tiếp xã hội. Dự án Universe sẽ thu hút những nhóm trẻ em khổng lồ đến với trải nghiệm vui chơi cùng LEGO, nơi mà trẻ có thể gắn kết với hoạt động xây dựng, cạnh tranh và hợp tác trong một môi trường trực tuyến lành mạnh.

Thứ hai, lý do về mặt kinh tế để đặt cược vào dự án Universe hết sức thuyết phục. Mặc dù hầu hết dự án trò chơi MMO đều thất bại nhanh chóng, nhưng vẫn có một số dự án cực kỳ thành công. Một trong những trò chơi nổi tiếng nhất trong thế giới MMO là World of Warcraft của hãng Blizzard Entertainment. Nó đã khiến cả thế giới ngạc nhiên khi thu hút 12 triệu lượt người chơi mỗi tháng và kiếm được 2,2 tỷ đô-la từ người chơi từ năm 2005-2012. Với hơn 20 triệu lượt ghé thăm trang web LEGO.com mỗi tháng, nhiều nhất trong số trang chủ của các công ty đồ chơi, LEGO có đủ sức hút và năng lực máy chủ[76] để xây dựng một thế giới trực tuyến thành công của riêng mình. Và một khi nghiêm túc trong việc phát triển một cơ sở dữ liệu trực tuyến giúp người chơi tạo ra bất kỳ thứ gì họ muốn, LEGO có thể khai thác nền tảng Universe để thường xuyên cho ra mắt các trò chơi MMO mới như Disney.

Cuối cùng, đó là sự hiện diện của những khả năng đột phá đi kèm dự án triển khai một nền tảng xây dựng ảo. Một nhóm kỹ sư phần mềm từng phát triển LEGO Digital Designer, một chương trình thiết kế trên máy tính cho phép người dùng lên mạng và tạo ra một mô hình LEGO độc đáo với những viên gạch ảo. LEGO Digital Designer, trung tâm của dự án LEGO Factory (sau này đổi tên là Design byMe), là một công cụ mạnh mẽ nhưng lại rất khó sử dụng. Bất kỳ đứa trẻ 4 tuổi nào cũng có thể lắp 2 viên gạch LEGO lại với nhau. Nhưng thậm chí một đứa trẻ 12 tuổi cũng khó mà dựng lên một mô hình phức tạp với phần mềm LEGO Digital Designer. Giống như những chiếc radio bán dẫn cách đây nửa thế

kỷ, phần mềm LEGO Digital Designer giống như một công nghệ còn nhiều khiếm khuyết nhưng ẩn chứa nhiều tiềm năng to lớn. Nếu như phiên bản trò chơi Universe đầu tiên đủ tốt, LEGO có thể thu hút nhiều trẻ em hơn khi trải nghiệm vui chơi ảo ngày càng được hoàn thiện.

Sau gần 40 cuộc họp, những người đứng đầu LEGO đã cảm thấy đủ tự tin để phê duyệt dự án Universe. Vì vậy, vào mùa xuân năm 2005, LEGO đã bắt đầu chiến dịch tiến vào thế giới ảo lần thứ hai kể từ sau dự án Darwin.

Điều mà những người sáng lập NetDevil không biết là họ không phải công ty duy nhất mà LEGO từng tiếp cận. LEGO đã xác định 51 nhà phát triển trò chơi MMO ở châu Âu, Bắc Mỹ và châu Á; Hansen và các chuyên gia công nghệ của LEGO đã ghé thăm từng công ty một. Đó là một chuyến đi mệt mỏi vòng quanh thế giới, nhưng đã giúp họ nắm rõ tình hình. Hansen gặp nhóm NetDevil tại trụ sở của họ ở Colorado vào một buổi sáng đầu tháng Mười một; sau đó anh sẽ bay tới tham dự một cuộc gặp ở Texas và kết thúc ở California vào buổi tối, một ngày bình thường như bao ngày trong suốt cuộc hành trình. Nhưng Hansen không còn lựa chọn nào khác. Để tìm ra đối tác thích hợp, anh cần có một cái nhìn cận cảnh về những công ty tiềm năng và công nghệ của họ.

“Chúng tôi lùng sục mọi ngõ ngách trong thế giới trò chơi điện tử,” Hansen nhớ lại. “Có lần chúng tôi còn gặp một gã nhảy xổ lên bàn làm việc của anh ta và nói: ‘Đưa tôi 10 triệu đô-la rồi biến khỏi văn phòng của tôi ngay.’ Có thể nói, có rất nhiều người thú vị trong ngành công nghiệp này.”

Sau khi dành 2 tháng ghé thăm các công ty trò chơi MMO, Hansen soạn thảo một danh sách các đối tác tiềm năng, từ 51 công ty giảm xuống còn 8. Sau đó anh tập hợp một nhóm năm người, gồm các nhà quản lý của LEGO, trong đó có Phó Chủ tịch điều hành Lisbeth Valther Pallesen và các giám đốc đến từ bộ phận mua hàng và tiếp thị. Anh cùng họ một lần nữa ghé thăm 8 công ty lọt vào danh sách rút gọn. Mặc dù phần lớn chuyến công tác của nhóm quản lý LEGO tại NetDevil là để tìm hiểu về văn hóa, tài chính và công nghệ của công ty trò chơi MMO, nhưng Scott Brown đã bắt đầu một cuộc thảo luận về dự án Universe bằng cách cho chiếu một đoạn phim giới thiệu về Gears of War, một trò chơi ban đầu được phát hành độc quyền cho hệ máy Xbox 360 của Microsoft.

Gears of War do hãng Epic Games phát triển và là một trò chơi

bắn súng "góc nhìn thứ ba" (third-person shooter) với đồ họa 3-D; người chơi sẽ điều khiển nhân vật của mình chiến đấu chống lại các nhân vật khác, tạo ra những cảnh chiến đấu máu me và bạo lực. Trò chơi tập trung vào một đội chiến binh mặc giáp, được trang bị hỏa lực mạnh và chiến đấu để bảo vệ sự hiện diện của con người trên một hành tinh xa xôi trước một đội quân đông đảo đến từ lòng đất gọi là Locust Horde. Đây chắc chắn không phải là hình mẫu thích hợp cho một trò chơi LEGO với những nhân vật minifig thân thiện với trẻ em. Nhưng đoạn phim giới thiệu này cũng đã nhanh chóng chứng minh những đặc tính quan trọng của trò chơi điện tử, giúp nhóm LEGO biết được những phẩm chất anh hùng khi đưa vào trò chơi sẽ hấp dẫn như thế nào. Với thời gian trình chiếu chỉ khoảng một phút, đoạn phim đã giúp Hansen và các cộng sự hình dung ra những ý tưởng sơ bộ về LEGO Universe.

Sau chuyến đi, LEGO tiếp tục rút ngắn danh sách đối tác tiềm năng xuống còn ba: NetDevil, một công ty trò chơi MMO ở Seattle và một công ty khác ở Na Uy. NetDevil là đối tác nhiều khả năng sẽ được chọn nhất, nhưng có một sự việc xảy ra đã cảnh báo trước một vấn đề mà sau này sẽ trở nên to tát. LEGO đã gửi lời đề nghị mời thầu đến ba công ty trong danh sách cuối cùng, trong đó kèm theo một tài liệu cực kỳ chi tiết dài hàng trăm trang, chủ yếu tập trung vào chính sách và quy trình làm việc. Chỉ có một vài câu hỏi thực sự về trò chơi và điều này khiến những người sáng lập NetDevil hơi ngạc nhiên. Họ chỉ có thể kết luận rằng LEGO chưa suy nghĩ thấu đáo về trải nghiệm mà công ty này muốn mang lại cho người chơi. Còn LEGO, dường như họ đang cố gắng tạo ra sự đột phá trong một ngành công nghiệp mà họ còn chưa hiểu hết.

CẢNH BÁO THỨ HAI: ĐỪNG YÊU CẦU MỘT CÔNG NGHỆ NON TRẺ PHẢI MANG ĐẾN TRẢI NGHIỆM HOÀN HẢO

Hansen tin rằng NetDevil không thể xây dựng một trò chơi MMO mang phong cách LEGO hoàn hảo nếu không có những nghiên cứu đầy đủ về LEGO. Vì vậy, đầu năm 2006, anh đã đưa một số nhân viên của NetDevil đến Billund, dẫn họ đi tham quan trong vòng một tuần. Họ đã gặp gỡ đội ngũ phát triển và tiếp thị của công ty, ghé thăm bộ phận thiết kế và các nhà máy của LEGO, đồng thời tìm cách hòa nhập vào mọi thứ có liên quan đến LEGO.

"Đó là một chuyến đi giàu cảm hứng nhất mà tôi từng có khi thực hiện các dự án," Ryan Seabury nói. "Mọi người thường cho rằng LEGO quá 'lậm' những kiểu thiết kế dành cho con nít với những viên gạch 7 màu. Nhưng khi anh tận mắt chứng kiến sự tinh tế đằng sau những viên gạch LEGO, điều đó chắc chắn sẽ thổi bùng

trí tưởng tượng của anh."

Tuy nhiên, để có thể dựng lại một mô hình gạch LEGO trên máy tính sao cho thật chính xác lại là nhiệm vụ hết sức khó khăn. LEGO luôn nhấn mạnh rằng Universe phải mang đến cho người chơi những viên gạch gọn gàng nhất, chi tiết nhất trong số tất cả những trò chơi điện tử trên thị trường. Một nhóm gồm 8 người đã phải làm việc liên tục trong 6 tháng để tạo ra một viên gạch ảo đáp ứng mọi tiêu chuẩn thiết kế của LEGO. Thành quả là một viên gạch LEGO với những hàng đinh tán và ống được dựng hình tuyệt đẹp với logo của LEGO, mà về mặt kỹ thuật, viên gạch ảo này thậm chí còn phức tạp hơn một nhân vật World of Warcraft hoàn chỉnh.

Mặc dù đã tạo ra một phiên bản gạch ảo hết sức chân thực, nhưng các nhà phát triển của NetDevil nhận ra rằng chỉ vài viên gạch chi tiết như vậy thôi cũng đủ để gây ra vấn đề với máy tính của người chơi. Trong một bối cảnh Universe thông thường, như cảnh một chú minifig tiến về một chiếc xe hơi, máy tính của người chơi có thể phải chạy hết công suất để dựng đi dựng lại hình đồ họa của chiếc xe hơi mỗi khi chú minifig tiến gần đến nó.

Sau nhiều lần lâm vào ngõ cụt, nhóm phát triển mới tìm ra một con đường sáng sủa để giải quyết vấn đề. Họ tạo ra một hệ thống để làm cho chiếc xe trông mờ và thô hơn khi nhìn từ xa; vì những viên gạch khi nhìn ở xa có ít chi tiết hơn, nên máy tính có thể tiết kiệm nhiều bộ nhớ hơn khi dựng hình đồ họa của chúng. Những viên gạch sẽ trở nên sắc nét hơn khi tiến lại gần tầm mắt của nhân vật. Đó là một giải pháp rất thông minh, nhưng yêu cầu về tính chi tiết của những viên gạch đã làm giảm số lượng mô hình (xe hơi, minifig, tàu vũ trụ…) mà trò chơi có thể biểu diễn cùng một lúc. Khi yêu cầu nhóm phát triển phải tạo ra một viên gạch ảo tuyệt đẹp, LEGO cũng khiến cho trò chơi trở nên ít hấp dẫn về mặt hình ảnh hơn.

"Đó là một trong những điều mà chúng tôi không bao giờ đồng tình," Brown nói. "Nhưng chúng tôi có thể làm gì đây? Đó là trò chơi của họ và LEGO sẽ không bao giờ từ bỏ yêu cầu về chất lượng đồ họa của mô hình gạch LEGO."

Yêu cầu khắt khe về sự hoàn hảo đã phá vỡ logic về đổi mới mang tính đột phá. Ban đầu, sẽ không thành vấn đề nếu sản phẩm đột phá được định hình ở phân khúc cấp thấp, nếu nó dễ sử dụng và đủ tốt để thu hút những khách hàng dễ tính – những người không mấy quan tâm đến việc liệu trên từng chiếc đinh tán của những

viên gạch ảo có logo LEGO hay không. Sẽ tốt hơn nếu định giá thấp hơn cho sản phẩm, cho ra mắt dù sản phẩm chưa sẵn sàng để hoạt động hoàn hảo và sau đó thực hiện chỉnh sửa, cải thiện (và tính phí cao hơn một chút) khi nó bắt đầu tiến lên phục vụ cho phân khúc cao hơn. Tuy nhiên, LEGO lại bỏ ra nhiều năm chỉ để làm cho Universe trở nên hoàn hảo và họ phải trả giá bằng lợi thế của một sản phẩm đột phá.

Việc Tập đoàn LEGO khăng khăng đòi hỏi Universe phải mang lại một trải nghiệm vui chơi cực kỳ cao cấp thậm chí còn được thể hiện ngay trong lời đề nghị mời thầu mà chúng tôi đề cập ở trên. Một luật sư của LEGO đã đưa vào một điều khoản khẳng định Universe khi ra mắt nhất định phải hoàn toàn "sạch" lỗi. Đó là một yêu cầu trái ngược với lẽ thường, nhất là đối với một trò chơi đồ sộ như LEGO Universe. Yêu cầu này cho thấy giá trị cơ bản nhất của Tập đoàn LEGO, "chỉ tốt nhất mới là đủ", sẽ đi ngược lại nguyên lý "đủ tốt là được" của một sản phẩm đột phá, được thể hiện rõ ràng nhất qua câu nói của nhà sáng lập Facebook, Mark Zuckerberg: "Hoàn thành tốt hơn là hoàn hảo." Trong những năm tháng sắp tới, LEGO và NetDevil sẽ liên tục vất vả khắc phục các lỗi xuất hiện trong trò chơi và đạt được một sự cân bằng tương đối giữa "chưa hoàn hảo" và "tốt hơn hoàn thành".

Sự bất đồng giữa NetDevil và LEGO về chất lượng của LEGO Universe ngày càng lớn khi quá trình phát triển tiếp diễn. Lúc nào cũng có khoảng 30 lập trình viên (hoặc hơn) làm việc cho dự án Universe, ngồi thay đổi những dòng mã thuộc các phần khác nhau của trò chơi. Trong một cuộc phỏng vấn qua blog MMO Fallout, Stephen Calender, một cựu lập trình viên của dự án Universe, tiết lộ rằng một trò chơi với gần một triệu dòng mã mà hoàn hảo thì chẳng khác nào "đạt điểm tuyệt đối trong một bài kiểm tra toán với số câu hỏi tương tự".

5 năm sau, khi Universe chính thức ra mắt, nhóm phát triển cũng đã giảm số lượng lỗi game xuống dưới mức tiêu chuẩn của ngành công nghiệp trò chơi điện tử. Tuy nhiên, 7 tháng sau khi trò chơi xuất hiện trên thị trường, Ronny Scherer, một nhân viên kỳ cựu của LEGO và giám đốc dự án Universe, vẫn chưa cảm thấy thỏa mãn. "Ngôi nhà của tôi ở Colorado có rất nhiều chi tiết đẹp đẽ, nhưng chất lượng của nó vẫn có vấn đề và vì thế cứ 10 năm tôi lại cho sửa sang một lần," Scherer phân tích. "NetDevil cũng tạo ra phần mềm theo cách như vậy. Và về cơ bản, LEGO không nghĩ như chúng tôi. Chúng tôi muốn chắc chắn rằng khi đã xây dựng thứ gì đó thì chúng tôi sẽ xây dựng nó đến cùng."

CẢNH BÁO THỨ BA: TÁCH DỰ ÁN KHỎI YÊU CẦU CỦA NHỮNG BỘ PHẬN KINH DOANH KHÁC

Nếu Universe là một sản phẩm vật chất như các sản phẩm LEGO khác, trò chơi cần phải được định hình hoàn chỉnh càng sớm càng tốt sau khi nhóm phát triển xác định các khái niệm và trải nghiệm vui chơi cơ bản. Điều đó có nghĩa là sẽ không có thay đổi lớn nào về thiết kế được phê duyệt, ngay từ khi nhóm bắt đầu quá trình chuẩn bị để sản phẩm sẵn sàng đưa vào sản xuất. Nhưng vì LEGO có quá nhiều điều chưa biết về trò chơi điện tử, nên họ để Universe ở nguyên tình trạng mập mờ trong nhiều tháng và rốt cuộc kéo dài đến một năm. Kết quả là nó đã ảnh hưởng đến nhiều dòng sản phẩm khác của LEGO, mà mỗi sản phẩm trong đó đều liên quan đến trò chơi.

Như hình dung ban đầu, những thế giới của Universe sẽ được thiết kế dựa trên các chủ đề vui chơi truyền thống của LEGO. Ví dụ, một thế giới trong đó sẽ có các hiệp sĩ và lâu đài, thế giới khác thì có ninja, có thế giới lại mang bóng dáng của những tòa nhà thuộc dòng LEGO City. Để những trải nghiệm vui chơi đó xuất hiện trong trò chơi có nghĩa là nhóm phát triển của dự án Universe phải phối hợp cùng người phụ trách những dòng sản phẩm đó tại Billund và nhận thông tin bàn giao từ phía họ.

Mỗi nhóm sản phẩm tại Billund thay nhau tìm cách để đảm bảo dự án Universe không làm giảm doanh thu của dòng sản phẩm mà họ phụ trách. Kết quả: các nhà quản lý từ những bộ phận khác nhau đã lôi kéo dự án Universe theo những hướng khác nhau. Để giảm nguy cơ này, LEGO cần tách dự án Universe khỏi các bộ phận kinh doanh chính của công ty và vận hành quy trình phát triển Universe song song với Quy trình Phát triển LEGO (LDP). Những công ty lớn muốn triển khai một dự án đổi mới mang tính đột phá thường đạt kết quả tốt hơn khi thiết lập một bộ phận tách biệt, làm việc xa trụ sở, nơi mà những người tham gia dự án có thể làm điều tốt nhất cho sản phẩm dù việc đó có thể phá vỡ một số quy tắc của công ty. Nhưng điều đó không xảy ra với dự án Universe. Mặc dù NetDevil nằm cách Billund cả một đại dương nhưng họ chưa bao giờ được phép hành động độc lập mà không có sự cho phép của LEGO.

“Chúng tôi phải làm việc với tất cả mọi người và tất cả mọi người đều muốn chúng tôi nghe lời họ,” Brown nói. “Trò chơi vẫn tiếp tục thay đổi. Và vì họ vẫn chưa xác định là họ muốn trò chơi như thế nào, sẽ đi đến đâu nên chúng tôi ngày càng nhận được nhiều yêu cầu hơn.” Khi số lượng yêu cầu và đòi hỏi chỉnh sửa ngày một

nhiều, nhóm phát triển của dự án Universe nhận ra họ đang trôi về một hướng mà họ chưa bao giờ nghĩ đến lúc đầu.

Những thiếu sót bao giờ cũng khiến người ta để mắt đến bạn nhiều hơn; LEGO cũng không phải ngoại lệ. Hansen phải liên tục đến Billund báo cáo về những lần chậm trễ của dự án Universe và bảo vệ dự án trước sự hoài nghi ngày càng tăng của ban quản trị. Trong quá trình triển khai dự án Universe, anh ước tính mình đã phải thực hiện hơn 1 nghìn bài thuyết trình cho các quản lý cấp cao và các bộ phận có thẩm quyền trong LEGO. "Dự án kiểu này sẽ khiến anh phải thuyết trình đến chết cho mà xem," Hansen thừa nhận.

Kiểu tư duy của một công ty lớn cũng đe dọa nỗ lực mở cửa dự án với bên ngoài, như những gì LEGO từng thực hiện với sản phẩm Mindstorms NXT. Năm 2007, Hansen đã tuyển dụng một nhóm AFOL nhiệt tình để đóng góp cho dự án. Anh cũng vay mượn cách thức tổ chức và biệt danh của nhóm MUPs để xây dựng một nhóm tình nguyện viên phát triển dự án Universe, những người được gọi là Cộng tác viên Dự án Universe của LEGO (LEGO Universe Partners, LUPs). Trong những tháng tiếp theo, Hansen kết luận rằng quy mô dự án cần nhiều cộng tác viên hơn, do đó nhóm LUPs đã phát triển lên khoảng 100 thành viên – một đám đông chứ không phải một nhóm có tổ chức và đám đông thường rất khó quản lý.

Khi quá trình phát triển dự án Universe bị trễ vài tháng so với thời hạn, rất nhiều thành viên nhóm LUPs cảm thấy mất tinh thần và gần một nửa quyết định từ bỏ. Khi trò chơi ra mắt vào tháng Mười năm 2010, thì trong số các thế giới của Universe, có ít nhất ba thế giới hoàn toàn do nhóm LUPs tạo ra. Dù vậy, những đóng góp của nhóm LUPs vẫn ít hơn đáng kể so với mong đợi ban đầu.

"Khi một dự án cần đến tận 5 năm để hoàn thiện, thật khó để giữ lửa cảm hứng cho mọi người," Hansen kết luận. "Chắc chắn chúng tôi đã không khai thác được nhiều từ sự cộng tác của họ như mình mong muốn."

CẢNH BÁO THỨ TƯ: SẢN PHẨM LÀM RA CHO KHÁCH HÀNG CHỨ KHÔNG PHẢI CHO CÁC GIÁM ĐỐC

Mặc dù Hansen không ngại thường xuyên lặn lội đến trụ sở của Tập đoàn LEGO, nhưng anh và nhóm NetDevil vẫn thấy sự kết nối giữa Billund và Colorado, hai nơi cách xa nhau đến 8 nghìn km và 8 múi giờ, vẫn diễn ra hết sức khó khăn. Một vấn đề đáng lẽ ra chỉ

cần 2 phút điện thoại đường dài là có thể giải quyết được lại thường kéo dài từ 2-3 ngày mới xong, đơn giản là vì một nhà phát triển của NetDevil không thể nhanh chóng liên lạc ngay với chuyên gia công nghệ thông tin ở Billund mà anh cần. Khi số lượng những lần kết nối không thành công tăng lên theo cấp số nhân, thì những thiếu sót nhỏ dần gây ra những sự trì hoãn kéo dài.

Một vấn đề khác cũng rắc rối không kém là những hình dung ban đầu của cả hai bên về nhau đều không chính xác cho lắm. "Chúng tôi cho là Mark và nhóm chuyên gia đến từ LEGO biết tất cả mọi thứ về trò chơi điện tử," Brown nói. "Nhưng hóa ra là họ chẳng biết nhiều lắm." Nhiều tháng tiếp tục bị phí phạm khi mỗi bên đều phải khó khăn lắm mới xác định rõ ràng những hạn chế của bên kia và tìm cách khắc phục. Và càng ngày càng có nhiều việc bị chậm trễ hoặc không hoàn thành được. Mùa xuân năm 2008, LEGO vô cùng hoài nghi về việc những tính năng chủ yếu như "tính xây dựng" và "tính giao tiếp xã hội" của trò chơi đã đủ hoàn chỉnh để ra mắt kịp thời hạn 2009 hay chưa.

Trong nỗ lực xây dựng sự kết nối tốt hơn giữa NetDevil và Billund, Lisbeth Valther Pallesen cùng một nhóm giám đốc LEGO đã bay tới Colorado 6 tuần/lần để kiểm tra tiến độ dự án. Những chuyến viếng thăm này đã mang lại những báo cáo "sát sườn" thực tế hơn.

Hansen tin rằng các cuộc họp có ý nghĩa rất lớn đối với việc ra quyết định kịp thời và đảm bảo dự án không bị trì hoãn. Nhưng những người khác lại nghĩ khác. Một giám đốc sản xuất của NetDevil là Chris Sherland đã cố gắng để giữ sự tập trung cho nhóm dự án, hoàn thành công việc đúng thời hạn, nhưng anh thấy rằng đã có những lúc giữa LEGO và NetDevil không có sự tin tưởng lẫn nhau cũng như thiếu dứt khoát trước những vấn đề của dự án và thực hiện những quyết định khó khăn.

"Có rất nhiều lần chúng tôi nói với nhau: 'Kìa, LEGO đang đến kìa! Chúng ta phải trang điểm và tắm rửa con lợn77 này sao cho nó đỡ bầy hầy nhất mới được,'" Sherland nhớ lại. "Một phần vấn đề nảy sinh từ văn hóa của một công ty phát triển trò chơi bên-thứ-ba như chúng tôi, chúng tôi phải làm hài lòng nhà phát hành thì mới giữ được hợp đồng. Không phải lúc nào cũng thế nhưng chắc chắn là nó vẫn ngầm diễn ra. Những người sáng lập NetDevil phải đánh đổi cả đời họ để công ty này có thể hoạt động. Những chuyến viếng thăm như vậy rất quan trọng. Và chúng tôi phải áp dụng tất cả những mánh lới giả tạo đó."

Kết quả là mặc dù nhóm phát triển Universe đã thực hiện các buổi thử nghiệm mở rộng với trẻ em, thì những buổi kiểm tra của Pallsen và các giám đốc khác đến từ LEGO đã khiến cho trải nghiệm vui chơi của Universe trở nên ít hấp dẫn hơn trong mắt người chơi. Ở đầu quá trình phát triển LEGO Universe, NetDevil đã mời một nhóm giám đốc LEGO đến xem một bản chạy thử, với mục đích trình bày cơ chế vận hành của trò chơi và môi trường tương tác nhiều người chơi mà họ xây dựng. Họ đã quan sát một nhóm trẻ em đăng nhập vào mạng từ các máy tính khác nhau và chơi trò đập khỉ với những chiếc búa làm từ gạch LEGO. Sau mỗi cú đập, chú khỉ sẽ lẩn mất và một lúc sau xuất hiện ở chỗ khác. Lũ trẻ rất thích, nhưng các giám đốc của LEGO thì lộ rõ vẻ e ngại. Một người đứng lên và hỏi liệu có phải nhóm NetDevil bị điên rồi hay không: "Các anh nghĩ chúng tôi sẽ giới thiệu đến công chúng sản phẩm này và để trẻ em đập khỉ thật à?"

Quy định từ phía Billund yêu cầu dự án Universe phải hoàn toàn vắng bóng bạo lực đã khiến các nhà phát triển ở NetDevil nản lòng, bởi họ từng sản xuất ra nhiều trò chơi có nhiều cảnh chiến đấu như Auto Assault hay Warmonger. Họ biết rõ bạo lực là một yếu tố thu hút trong trò chơi điện tử. Khi NetDevil tiến hành một số cuộc thử nghiệm tập trung khác, những đứa trẻ tham gia vẫn có sự quyết định rất rõ ràng: trò chơi quá "con nít". Mức độ xung đột cần được tăng lên.

Và sau đó là hàng tháng trời tranh luận giữa LEGO và NetDevil về mức độ bạo lực mà trò chơi nên có. Vấn đề đã phần nào được giải quyết khi TT Games cho ra lò trò chơi LEGO Star Wars II: The Original Trilogy, qua đó chứng minh rằng cảnh các minifig như Luke Skywalker và Công chúa Leia chiến đấu chống lại đội quân Stormtroopers vừa không quá bạo lực, vừa mang lại niềm vui, khác với những gì người ta vẫn nghĩ. Quan trọng hơn, phụ huynh của trẻ cảm thấy không có vấn đề gì với những xung đột theo kiểu đơn giản trên màn hình, miễn sao không có cảnh "máu chảy đầu rơi" là được.

Sau tất cả, vấn đề về bạo lực và thiện ác của dự án Universe chưa bao giờ được giải quyết hoàn toàn. Trong một cuộc phỏng vấn với tạp chí PC Gamer, cựu họa sĩ ý tưởng của dự án Universe là Mike Rayhawk nhớ lại anh từng phải chỉnh sửa những bức vẽ của mình cho bớt "ghê rợn". "Tôi luôn muốn làm cho hình ảnh của trò chơi có nhiều tính sử thi hơn, đáng sợ hơn vì tôi muốn cuộc chiến đấu của những nhân vật nhỏ xíu đủ màu sắc này trở nên nghiêm túc hơn," Rayhawk nói. "Nói chung là tôi đã thuyết phục họ thiên về tính sử thi thành công hơn là thiên về sự đáng sợ."

Khi NetDevil làm bản chạy thử cho một tính năng mới của trò chơi để đánh giá, một trong những ý kiến phổ biến nhất của nhóm LEGO là tính năng đó "không giống LEGO lắm". Những góp ý như vậy không mấy hữu ích, vì chẳng ai có thể định nghĩa một cách sinh động trải nghiệm vui chơi đặc trưng của LEGO trong môi trường trò chơi MMO. Họ đồng ý với nhau rằng trò chơi phải dựa trên ba yếu tố chủ chốt: xây dựng, vui chơi và giao tiếp. Nhưng để truyền tải các chủ đề đó vào thế giới ảo, họ phải có một quá trình thử và sai. "Chúng tôi nhanh chóng nhận ra LEGO rất mơ hồ về việc LEGO Universe nên như thế nào," Sherland nói. "Họ chỉ có thể nói rằng chúng tôi đạt hay không đạt yêu cầu của họ."

Mỗi lần nhóm quản trị LEGO từ chối một tính năng mà họ cho là "chưa giống LEGO", NetDevil phải bỏ đi một số dòng mã lập trình và bắt đầu lại. Nhóm sẽ phải bỏ ra nhiều tháng xây dựng lại toàn bộ – từ bối cảnh, kịch bản cho đến nhiệm vụ – với hy vọng tính năng mới hay bối cảnh mới sẽ được LEGO phê duyệt. Và cứ sau mỗi lần xé đi làm lại như vậy, dự án lại đi chệch hướng một chút. "Chúng tôi thử một hướng đi mới và sau đó mọi người nhận ra đó là một sai lầm," Brown nói. "Sau đó chúng tôi phải quay lại từ đầu."

Phải mất vài năm chứ không phải vài tháng, nhóm phát triển mới làm ra một sản phẩm mà các nhà quản lý của LEGO công nhận là giống LEGO. Nhưng vấn đề lớn hơn sự trì hoãn liên tục của dự án là thực tế rằng đối tượng khách hàng mà LEGO nhắm đến hoàn toàn sai lầm. Radio bán dẫn tạo ra sự đột phá vì nó thu hút một phân khúc khách hàng mới – đối tượng thanh thiếu niên – những người không dư dả tiền bạc và cũng không ham muốn mua những chiếc máy thu thanh to đùng, đắt tiền. Universe có thể là một sáng tạo mang tính đột phá như radio bán dẫn nếu Billund chấp nhận để trò chơi "u ám" và đủ yếu tố bạo lực để thu hút những đứa trẻ ít quan tâm tới những viên gạch nhựa đủ màu, nhưng vẫn thích thú trước khả năng xây dựng và cạnh tranh trong một thế giới thú vị và cũng đầy hiểm nguy. Thay vào đó, LEGO lại nhắm đến những khách hàng quen thuộc, những trẻ em yêu thích gạch LEGO nhưng lại không đưa ra lý do đủ hấp dẫn để kéo chúng vào thế giới của những viên gạch ảo.

CẢNH BÁO CUỐI CÙNG: ĐỊNH GIÁ SẢN PHẨM THEO KHẢ NĂNG CỦA THỊ TRƯỜNG, KHÔNG PHẢI ĐỂ BÙ LẠI CHI PHÍ

Sau cùng thì LEGO Universe cũng ra mắt vào tháng Mười năm 2010, với nhiều luồng ý kiến trái chiều. Mặc dù nhiều người tỏ ra phấn khích khi được chứng kiến gạch LEGO trong một bối cảnh

hoàn toàn mới, trò chơi MMO, nhưng họ cũng phàn nàn rằng trò chơi chưa thực sự hoàn thiện. Tạp chí Macworld tóm tắt những quan điểm trên một cách ngắn gọn: "Xem chừng LEGO Universe chưa thực sự ra mắt."

Một phần quan trọng tạo nên sự hấp dẫn của một sản phẩm đột phá là nó phục vụ cho phân khúc cấp thấp và do đó thường rẻ hơn mức giá tiêu chuẩn của ngành. Tuy nhiên, LEGO chưa bao giờ định giá Universe ở một mức giá được xem là đột phá. Trong khi hầu hết các nhà phát hành trò chơi trực tuyến cố gắng thu hút khách hàng bằng cách để họ chơi miễn phí trong thời gian đầu – với ý định là một khi khách hàng đã gắn bó với trò chơi, họ sẵn sàng trả tiền để trải nghiệm trò chơi nhiều hơn – thì LEGO Universe lại có một quy trình rất hạn chế. Trước khi trẻ em có thể chơi thử, thì phụ huynh sẽ phải đặt hàng một đĩa DVD cài đặt có giá 40 đô-la để cài đặt trò chơi, sau đó đăng ký chơi với mức giá 10 đô-la/tháng. Với hầu hết phụ huynh, đó quả là một rào cản lớn. Phải mất một năm ban quản trị LEGO mới nhận ra sai lầm của mình và sửa đổi bằng cách cho trẻ đăng nhập miễn phí vào vài thế giới trong LEGO Universe.

Khi chúng tôi ghé thăm trụ sở của NetDevil tại Colorado trước khi nơi này đóng cửa vài tháng, nhóm phát triển LEGO Universe đã cố gắng khơi dậy một số tín hiệu lạc quan, nhưng tinh thần của họ thì lại u ám như những đám mây đen sầm sập kéo qua đỉnh núi Front Range78 tuyết phủ quanh năm. Một mặt, Universe đã đạt tỷ lệ tái đăng ký khoảng 87%, vượt xa mức chuẩn của ngành trò chơi điện tử vốn chỉ khoảng 20%. Nhưng họ chỉ có khoảng 38 nghìn người chơi đăng ký, quá ít để có thể duy trì trò chơi.

Không may cho đội ngũ của nhóm dự án lên đến hơn 100 người, cùng với hàng chục nghìn trẻ em yêu thích trò chơi, LEGO Universe chưa bao giờ đạt mục tiêu về doanh thu mà công ty đề ra. Chỉ 15 tháng sau khi ra mắt, LEGO đã lẳng lặng kết thúc dự án. Vào ngày 30 tháng Một năm 2012, công ty đã đóng máy chủ của Universe. Trò chơi trở thành thất bại lớn nhất trong suốt khoảng thời gian 7 năm Knudstorp nỗ lực thay đổi tình hình và chuyển hóa LEGO.

Thất bại của LEGO Universe cho thấy việc thay đổi hệ thống phát triển sản phẩm để tạo ra đổi mới mang tính đột phá khó khăn như thế nào đối với một công ty lớn. Hóa ra, những chiến lược hiệu quả với lĩnh vực kinh doanh đồ chơi của LEGO lại làm tiêu tan những nỗ lực tạo ra một sản phẩm trò chơi MMO đột phá. Thay vì để NetDevil tự do hành động như một công ty khởi nghiệp và

phớt lờ sự thận trọng đến bảo thủ của Billund, các giám đốc của công ty Đan Mạch đã ép buộc những lập trình viên tại Colorado phải phát triển Universe theo cách của LEGO.

LEGO hầu như vẫn chỉ là một công ty của thời đại cơ khí và họ đã không thích nghi với một thế giới kỹ thuật số luôn thay đổi và không hề dễ dãi. LEGO đã nhảy vào ngành kinh doanh trò chơi MMO mà chưa thực sự hiểu thấu đáo về nó. Vì các nhà điều hành phải mất nhiều tháng mới định nghĩa đầy đủ trải nghiệm vui chơi với Universe, trong khi các đặc tính thiết kế của trò chơi thì liên tục thay đổi, nên kết quả là sự trì hoãn liên tục diễn ra và chi phí cũng không ngừng tăng lên. Sau đó, thay vì "đo ni đóng giày" trò chơi theo những khả năng mà công nghệ hiện thời có thể mang lại, các nhà điều hành LEGO lại bắt Universe phải tạo ra trải nghiệm vui chơi "tốt nhất". Khi đối tác không thể đáp ứng yêu cầu này, sự lệch pha về thông tin và giao tiếp giữa Billund và Colorado ngày một sâu sắc. Và khi LEGO ra mắt Universe, họ không định giá sản phẩm ở mức thị trường có thể chấp nhận mà thay vào đó định giá để bù đắp lại chi phí trong quá trình phát triển. Chúng ta có thể không cần phải nghi ngờ việc LEGO sẵn sàng đập tan những thách thức to lớn của việc tạo ra một trải nghiệm vui chơi trên mạng hấp dẫn. Nhưng sau 15 tháng vận hành, sự kiên nhẫn của công ty với Universe đã hoàn toàn tắt ngúm.

Trong đoạn phim đăng lên trang chủ LEGO Univers kèm theo thông báo đóng cửa, LEGO viết: trò chơi "đã bay lên những vì sao và vươn tới những hành tinh xa xôi". Đó là một bài cáo phó hay ho dành cho những gì mà Universe đã làm để mở rộng niềm vui cùng gạch LEGO đến thế giới ảo, chỉ tiếc rằng điều đó chưa đủ để trò chơi có thể sống sót.

MỘT SỰ ĐỔI MỚI CÓ THỂ ĐE DỌA LEGO

Tháng Năm năm 2009, khoảng một năm trước khi LEGO cho trò chơi Universe ra mắt, một nhà lập trình trò chơi điện tử người Thụy Điển kiêm thiết kế tên là Markus "Notch" Persson đã đăng tải một phiên bản thô của trò chơi mà anh mới tạo ra. Giống như Universe, trò chơi là nơi người chơi có thể du hành tự do trong một thế giới 3-D và xây dựng các công trình phức tạp như tàu vũ trụ và núi lửa. Và cũng giống LEGO, trò chơi có những khối xây dựng khiến người ta liên tưởng đến gạch LEGO, mặc dù những khối xây dựng của Persson không phức tạp và chi tiết như viên gạch ảo của dự án Universe. Nó cũng có những thách thức sinh tồn được xem là yếu tố thu hút cả trẻ em lẫn người lớn. Mỗi màn chơi sẽ bắt đầu vào cảnh bình minh, sau đó chìm vào màn đêm 18

phút sau đó. Người chơi phải xây dựng thật nhanh một chỗ trú ẩn để bảo vệ bản thân, vì vào ban đêm lũ quái vật gồm xác sống (zombies), ma xương (skeletons) và sau này là lũ thực vật ma quái (creeper) sẽ xuất hiện. Persson gọi trò chơi của mình là Minecraft.

Dựa trên phản hồi từ người chơi, Persson dần dần mở rộng thế giới Minecraft của mình, thêm các vật liệu xây dựng mới, quái vật mới, tính năng kết nối nhiều người chơi và tính năng cho phép người chơi tạo ra những bổ sung, tức những thành phần trong trò chơi do họ tự thiết kế, để đưa vào Minecraft. Anh bắt đầu tính phí trò chơi không lâu sau khi ra mắt và đều đặn tăng phí khi các tính năng dần được mở rộng và trò chơi ngày càng trở nên phổ biến. Và khi trò chơi tiến lên một thị trường cao cấp hơn, Minecraft đã bắt đầu có đầy đủ những nét đặc trưng của một sự đổi mới mang tính đột phá.

Khi trò chơi ra mắt, Minecraft rõ ràng là một sản phẩm dành cho phân khúc cấp thấp. Sự thô sơ, cục mịch của nó trái ngược hẳn với phương pháp đề cao tính chính xác và hoàn hảo khi LEGO thực hiện dự án Universe. Ban đầu, "trải nghiệm xây dựng" của Minecraft, vốn chỉ là tác động lên mọi thứ bằng một chiếc rìu, không mang lại khả năng vui chơi sáng tạo không giới hạn như gạch LEGO. Và những nhân vật trong trò chơi như xác sống và cây ma rất khó để nhận ra. Nhưng Minecraft không đắt đỏ. Người chơi có thể chơi Minecraft thoải mái suốt đời với mức phí chỉ 13 đô-la, rẻ hơn bất kỳ bộ đồ chơi LEGO nào và chắc chắn rẻ hơn số tiền mà người dùng phải bỏ ra để chơi LEGO hằng tháng. Và cách chơi đơn giản với mục tiêu chính là tránh sự tấn công của lũ quái vật hóa ra lại gây nghiện với người chơi. Minecraft được phổ biến giống như World of Warcraft thông qua cộng đồng trò chơi điện tử trên toàn cầu.

Tháng Một năm 2011, Minecraft vượt qua mốc một triệu lượt mua. Tháng Tư năm 2011, Persson ước tính Minecraft có doanh thu khoảng 33 triệu đô-la. Tháng Tám năm 2012, Minecraft đạt số lượng người dùng lên đến 36 triệu và gần 7 triệu trong số đó đã từng mua trò chơi này. Những con số được chuyển thành doanh thu khoảng 100 triệu đô-la/năm chỉ tính riêng cho phiên bản trên máy tính để bàn. Vào thời điểm đó, Minecraft là trò chơi bán chạy nhất trên hệ máy Xbox của Microsoft và có hẳn một catalog vật dụng dùng trên game, trong đó có một sản phẩm hợp tác với LEGO.

Với sự bùng nổ của công nghệ in 3-D vào năm 2012, Minecraft bắt đầu tiến sâu hơn vào lãnh thổ của LEGO. Máy in MakerBot

Replicator, một trong nhiều chiếc máy in 3-D ra đời vào năm 2012, có thể tạo ra những vật dụng từ nhựa ABS cùng loại với nguyên liệu mà LEGO sử dụng để tạo ra những viên gạch, với bất kỳ hình dạng nào có kích thước bằng với một ổ bánh mì nhỏ trở lên. Vào lúc chúng tôi viết chương này, công nghệ in 3-D khá tương đồng với công nghệ ảnh kỹ thuật số vào cuối thập niên 1990. Khi đó, giácủa máy ảnh kỹ thuật số tương đối cao và chất lượng không thể bằng máy ảnh chụp phim. Nhưng lợi ích lại rất rõ ràng: bạn có thể chụp bao nhiêu ảnh tùy thích mà hầu như chẳng tốn thêm gì và có thể chọn in ra những bức ảnh mình thích. Tương tự, máy in 3-D có giá rất cao (đầu năm 2013, máy in MakerBot Replicator có giá 1.749 đô-la) và chất lượng của sản phẩm chỉ ở mức thấp. Nhưng chi phí để in một mô hình 3-D của LEGO chỉ bằng 5-10% cái giá phải trả để mua một mô hình trong cửa hàng.

Với chương trình có tên Mineways, do một người hâm mộ Minecraft tên là Eric Haines phát triển, người chơi Minecraft có thể in tác phẩm của họ bằng chất liệu nhựa, sứ, bạc hay thép mạ vàng. Để sử dụng, người dùng đưa một mô hình Minecraft vào chương trình, Mineways sẽ tạo ra một tập tin có thể gửi trực tiếp tới một công ty in 3-D như Shapeways hay một chiếc máy in 3-D cá nhân như MakerBot Replicator.

Để chứng minh mối đe dọa của Mineways và Minecraft với LEGO, Gordon Robertson, con trai tôi, đã lắp ráp một mô hình Fallingwater từ bộ lắp ráp của LEGO. Sau đó Gordon sử dụng mô hình này để xây dựng một phiên bản tương tự trong Minecraft, một công việc kéo dài 4 giờ trong một buổi chiều mưa cuối tuần. Gordon sử dụng Mineways để in phiên bản Fallingwater trong Minecraft thông qua Công ty Shapeways và chiếc máy MakerBot Replicator của chúng tôi. Chi phí của mô hình do máy MakerBot tạo ra chỉ bằng 10% chi phí của mô hình LEGO đang bán với mức giá khoảng 100 đô-la[79].

Như vậy, khi kết hợp giữa Minecraft, Mineways và một chiếc máy MakerBot Replicator, trẻ em có thể tạo ra bất cứ mô hình nào chúng muốn, sử dụng bao nhiêu khối xây dựng tùy thích và in ra nửa tá bản sao với chi phí thấp hơn nhiều so với một bộ lắp ráp LEGO tương tự. Giống như công nghệ ảnh kỹ thuật số, giá của một chiếc máy ảnh hạ xuống rất nhanh và chất lượng ngày càng được cải thiện. Mặc dù máy móc ban đầu được thiết kế dành cho những tay chơi đam mê và thực sự thành thạo, nhưng sớm muộn gì mọi người cũng có thể xây dựng, in ấn và sao chép bất kỳ mô hình nào mà họ thích, với chỉ một phần chi phí của một mô hình LEGO

tương tự.

Có thể nói, bộ lắp ráp LEGO Architecture của công trình Fallingwater là một sự tái hiện đẹp đẽ công trình nổi tiếng của Frank Lloyd Wright. Nhưng bộ lắp ráp của Adam Reed Tucker chỉ bao gồm những mảnh ghép và màu sắc mà anh tin là tái hiện tốt nhất công trình. Nếu bạn muốn bổ sung cho mô hình này (những phần nằm ngoài ngôi nhà chính) hay thêm một số chỉnh sửa cho công trình của Wright, rất khó và cũng rất tốn kém để tìm đúng loại gạch LEGO bạn cần. Nhưng với Minecraft, Mineways và MakerBot Replicator, bạn có thể xây dựng nhiều phiên bản khác nhau của ngôi nhà và in ra 4 hay 5 thiết kế tốt nhất, tất cả đều ít tốn kém hơn bộ lắp ráp của LEGO. Và chỉnh sửa một căn phòng trong phiên bản Minecraft của công trình cũng dễ hơn là chỉnh sửa mô hình của LEGO. Với LEGO, bạn phải tháo rời toàn bộ mô hình, tìm viên gạch mình cần, xây dựng lại căn phòng và sau đó lắp lại toàn bộ. Với Minecraft, bạn chỉ cần "bước vào" căn nhà ảo, thay đổi theo ý thích và sau đó in ra phiên bản mới.

Vẫn còn lâu trước khi Minecraft có thể trở thành mối đe dọa thực sự đối với LEGO. Nó thiếu sự đa dạng về sản phẩm như LEGO. Nhận diện thương hiệu của Minecraft trên phạm vi toàn cầu cũng kém hơn LEGO. Và nó không thể sao chép điều cơ bản đã khiến hàng triệu người gắn bó với thương hiệu LEGO, đó là sự thỏa mãn đến từ xúc giác khi lắp ráp 2 viên gạch với nhau. Nhưng LEGO từ lâu đã biết rằng họ phải tạo sự đột phá với ngành kinh doanh gạch đồ chơi của mình bằng một ngành kinh doanh với những viên gạch ảo trước khi đối thủ có thể làm được điều đó. Tuy nhiên, Minecraft đã vươn đến tương lai trước tiên. Năm 2012, năm mà LEGO đóng cửa trò chơi Universe, Mojang, công ty sở hữu Minecraft, đã thu được 90 triệu đô-la lợi nhuận trên 235 triệu đô-la doanh thu. Khi công nghệ 3-D được cải tiến, có thể một ngày nào đó LEGO sẽ thấy Minecraft (hay một công ty tương tự) sẽ nhảy từ lĩnh vực kỹ thuật số sang lĩnh vực đồ chơi xây dựng bằng nhựa, hấp dẫn hơn, dễ dàng hơn và phong phú hơn. Như những gì chúng ta thấy qua trường hợp các công ty đột phá, những gì được coi là tầm thường của ngày hôm qua có thể trở thành chủ lưu của ngày mai.

Một trong những luận điểm dị thường nhất mà Clayton Christensen đưa ra đó là các nhà điều hành đôi lúc thất bại vì họ quá thông minh chứ không vì ngu ngốc. Họ tuân thủ những chiến lược quản lý tương tự với những chiến lược thành công trong quá khứ. Kết quả là nỗ lực tạo ra sự đột phá đi tong. Đó cũng là trường hợp của LEGO với dự án Universe.

Các giám đốc của công ty đã kết luận rằng trải nghiệm vui chơi cùng gạch ảo một ngày nào đó sẽ vượt qua trải nghiệm vui chơi cùng gạch thật. Vì thế, họ đã bước vào cuộc đua hướng đến tương lai với dự án Universe. Trong quá trình đó, Lisbeth Valther Pallesen cùng các nhà quản lý của cô đã quay lại với những thực tiễn từng giúp LEGO tồn tại. Họ nhất quyết đòi hỏi nhóm dự án Universe phải đặt mình vào vị trí của khách hàng thông qua nhiều vòng thử nghiệm sản phẩm để hiểu những khách hàng quan trọng nhất của LEGO muốn gì từ trò chơi. Họ xây dựng một trải nghiệm vui chơi LEGO toàn diện với dự án Universe, bao gồm kế hoạch định giá mới và mô hình của những sinh vật ảo trong trò chơi, đòi hỏi sự phối hợp với nhiều bộ phận khác tại Billund. Và họ mời gọi một số người hâm mộ thuộc cộng đồng AFOL tham gia phát triển trò chơi, như dự án Mindstorms NXT trước đây. Nhưng những chiến lược đổi mới đó, vốn từng giúp LEGO thành công trong thị trường truyền thống, lại chôn vùi nỗ lực tiến vào một thị trường chưa được LEGO khai phá.

Với một sản phẩm có nhiều khác biệt như trò chơi MMO, ban đầu rất khó để xác định xem những gì công nghệ có thể hoặc không thể mang lại và thị trường thực sự muốn gì. LEGO lẽ ra nên sáng suốt hơn, để nhóm dự án Universe hoạt động như một công ty khởi nghiệp độc lập, hay nói cách khác là giống như Minecraft. Khi được tự do, không còn bị soi mói quá mức bởi cấp điều hành và tiếp nhận quá nhiều yêu cầu từ những bộ phận khác trong công ty, nhóm dự án có thể cho ra đời một trò chơi phù hợp hơn, ít tốn kém hơn. So với các sản phẩm khác của LEGO, Universe đáng lẽ phải là một sản phẩm dành cho phân khúc cấp thấp, chất lượng không quá cao và có thể thua kém nhiều sản phẩm cùng loại trên thị trường, đó là những dấu hiệu của một sản phẩm có khả năng đột phá. Tính mới lạ của một trò chơi MMO đến từ LEGO có thể thu hút một số trẻ em và qua đó nhóm dự án có thể thấy điều gì hiệu quả hay không hiệu quả, từ đó điều chỉnh trải nghiệm vui chơi khi sản phẩm vẫn đang tồn tại trên thị trường. Khi Universe được cải thiện, nó sẽ có khả năng thu hút khách hàng cao hơn và tiến lên phân khúc cao hơn trên thị trường như Minecraft. Universe thậm chí có thể trở thành một sản phẩm đột phá như máy thu thanh bán dẫn trong thời đại kỹ thuật số, một sản phẩm xuất hiện từ dưới đáy thị trường nhưng sẽ trở thành thứ không thể thiếu đối với mọi người.

Chắc chắn thất bại của Universe và thành công của Minecraft đã chứng minh rằng để tạo ra một sản phẩm đột phá xuất phát từ phân khúc cấp thấp, sẽ hiệu quả hơn nhiều nếu kiểm soát chặt chẽ các nguồn lực, tạo điều kiện để nhóm phát triển hoạt động tự

do mà không bị phân tâm bởi những tác động bên ngoài, đưa sản phẩm ra thị trường khi nó chưa hoàn toàn hoàn thiện, học hỏi từ phản hồi của khách hàng và thực hiện chỉnh sửa liên tục. Điều ngạc nhiên với chúng ta, như những gì trình bày trong chương sau, là LEGO đã tự mình áp dụng chính phương pháp đổi mới như vậy.

Chương 9
HƯỚNG TỚI ĐẠI DƯƠNG XANH

Một sản phẩm "rõ là LEGO nhưng chưa từng thấy bao giờ" và sự ra đời của LEGO Games

Có rất ít cơ hội để tạo ra một sản phẩm bán chạy. Để làm được điều đó, chúng tôi nên tạo ra thứ gì đó thật ấn tượng.

– Cephas Howard, Trưởng nhóm thiết kế dòng sản phẩm LEGO Games

Tháng Mười hai năm 2005, Søren Holm, người từng phụ trách dự án Bionicle, đang giúp công ty tìm kiếm một chuyên gia thiết kế ý tưởng cấp cao, một trong những vị trí khó tìm người đảm nhận tại LEGO. Không hề có chương trình đào tạo hay một lộ trình sự nghiệp chuẩn mực nào cho một công việc đòi hỏi người thực hiện phải tưởng tượng ra toàn bộ một dòng đồ chơi độc đáo xuất phát từ những điều cơ bản của LEGO và có khả năng mang lại cho công ty hàng triệu đô-la doanh thu.

Cuộc tìm kiếm của Holm đã đưa anh đến London. Tại đây, anh và Fleming Østergaard, một giám đốc phụ trách tiếp thị và đổi mới của LEGO, lên một danh sách gồm 10 ứng viên. Ở cuộc phỏng vấn thứ tư trong ngày, họ gặp một anh chàng liến thoắng có khuôn mặt bầu bĩnh tên là Cephas Howard, người từng làm Giám đốc Thiết kế thương mại cho 2 tờ báo Guardian và Observer. Với mái đầu đinh, bộ râu quai nón lởm chởm và cặp kính gọng đen, trông Howard chẳng khác gì một nhà thiết kế đến từ LEGO. Và trong khi việc tạo ra những quảng cáo và sản phẩm trên web cho 2 tờ báo Anh Quốc không có nhiều điểm tương đồng với việc phác họa những trải nghiệm vui chơi năng động từ đám gạch LEGO nhỏ xíu bằng nhựa, thì thành công của Howard khi làm việc trong một doanh nghiệp lớn là ưu điểm của anh. Cùng với đó là phẩm chất

lao động hết mình. Howard làm việc không kể ngày đêm, bất kể đó là ngày nghỉ; anh đã tạo ra 2 môn cờ giải trí độc đáo và đang tìm cách đưa chúng ra thị trường.

Khi còn nhỏ, Howard và 2 người anh em của mình thường xuyên giải trí bằng cách chơi nhiều môn cờ giải trí khác nhau. Họ từng mơ ước về trò chơi do chính họ làm ra và sẽ chia sẻ nó với bạn bè. Mặc dù khi lớn lên, Howard theo đuổi sự nghiệp thiết kế đồ họa trong ngành xuất bản nhưng anh chưa bao giờ từ bỏ khao khát sáng tạo trò chơi của mình. Anh vẫn tiếp tục xây dựng một số trò chơi và ghi chép chi tiết những ý tưởng của mình. Howard tin rằng 2 trò chơi gần đây nhất do anh làm ra có đủ tiềm năng để anh gửi đến các nhà sản xuất và xây dựng một trang web để tự phát hành những trò chơi này. Howard cũng mang một trò chơi đến cuộc phỏng vấn với LEGO và sự say mê sáng tạo những trải nghiệm vui chơi thú vị của anh đã khiến Howard tỏa sáng trong cuộc phỏng vấn hôm đó.

“Cephas đã hoàn toàn thuyết phục chúng tôi,” Holm nói. “Anh ấy có niềm đam mê khiến anh trở nên bừng sáng. Chỉ mất năm phút, tôi và Flemming nhận ra rằng đây chính là chàng trai chúng tôi cần.”

4 ngày sau, Howard đến gặp Per Hjuler, sếp của Holm. Trong khi buổi phỏng vấn giữa Howard với Holm và Østergaard tràn ngập niềm vui và tiếng cười khi những bộ óc sáng tạo kết nối cùng nhau, thì Hjuler hoàn toàn nghiêm túc. Howard nhớ lại: Hjuler bảo với anh rằng LEGO có một nhóm mà công việc chính là tạo ra một dòng sản phẩm mang lại 10% doanh thu cho công ty mỗi năm. Nhóm này hiện tại không hoàn thành chỉ tiêu được giao. Sau đó, Hjuler “ném” ngay một câu hỏi thẳng thừng về phía chàng ứng viên người Anh: Liệu anh có dám nói với tôi rằng, nếu tôi thuê anh, thì nhóm đó cùng với anh sẽ hoàn thành nhiệm vụ?

Howard nuốt nước bọt một cách khó khăn. Và sau đó anh gật đầu. “Tôi phải nói có,” Howard chia sẻ. “Nếu quả thực có một người như thế, tôi không tin là anh ta giỏi hơn tôi. Có rất ít cơ hội để tạo ra một sản phẩm bán chạy. Để làm được điều đó, chúng tôi nên tạo ra thứ gì đó thật ấn tượng. Và đó là một cơ hội không phải lúc nào anh cũng gặp.”

Mùa xuân năm đó, Howard cùng vợ chuyển đến Billund, nơi anh gia nhập Phòng Thí nghiệm Ý tưởng, một nhóm các nhà phát triển có nhiệm vụ tạo ra những trải nghiệm vui chơi đột phá xuất phát từ những đặc trưng của LEGO nhưng phải tạo ra một thể loại

đồ chơi LEGO mới. Søren Holm là người điều hành hoạt động của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng hằng ngày và báo cáo trực tiếp cho Per Hjuler, người đồng thời đang phụ trách nhóm phát triển đồ chơi cho nhóm trẻ em lớn tuổi hơn, gồm những sản phẩm như Bionicle và Technic.

Howard đến LEGO vào thời điểm công ty này vừa hoàn thành giai đoạn đầu tiên của chiến lược "Tầm nhìn chung" – ổn định công ty và phục hồi lợi nhuận – và đang tiến vào giai đoạn hai: xây dựng một "căn cứ vững chắc" gồm những sản phẩm mang lại lợi nhuận cho công ty. Tiếp theo sẽ là giai đoạn ba và giai đoạn cuối cùng, dự định tiến hành vào năm 2009: tạo sức sống mới cho thương hiệu và xây dựng sự tăng trưởng. Các lãnh đạo của công ty đã bật đèn xanh cho một dự án hết sức tham vọng – LEGO Universe. Nhưng Knudstorp không đánh cược toàn bộ công ty vào dự án Universe. Anh dàn trải tỷ lệ rủi ro bằng cách chỉ định Phòng Thí nghiệm Ý tưởng thực hiện một nhiệm vụ quan trọng: đến năm 2009, phải xây dựng và mang lại cho thị trường một trải nghiệm vui chơi hoàn toàn mới lạ với mục tiêu thúc đẩy sự tăng trưởng của công ty trong nhiều năm tiếp theo. Sau một vài thất bại ban đầu, dòng sản phẩm mới cuối cùng ra mắt dưới dạng một bộ sưu tập gồm các môn cờ giải trí được gọi là LEGO Games.

Ban đầu, khi LEGO Games mới chỉ là ý tưởng, các lãnh đạo của công ty đã tỏ ra ngờ vực trước triển vọng của sản phẩm này; một số người thậm chí còn không đồng ý phê duyệt dự án. Ngoài ra, một vấn đề không nhỏ khác là kết quả công việc của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng. Mặc dù họ đã đưa ra hàng trăm ý tưởng trong nhiều năm qua, nhưng không ý tưởng nào trong số đó trở thành sản phẩm trên thị trường. Phòng Thí nghiệm gần như chỉ còn hoạt động cầm chừng khi Knudstorp giao cho họ nhiệm vụ tạo ra động lực tăng trưởng tiếp theo cho công ty. Với những gì nhóm thiết kế của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng đã thể hiện trước khi Per Hjuler phỏng vấn Cephas Howard, dễ hiểu vì sao các nhà điều hành của LEGO gần như mất hết kiên nhẫn với bộ phận này.

Nhưng sau đó, làm thế nào LEGO có thể kết hợp thành công giữa tham vọng của họ – khám phá và chiếm lĩnh một thị trường đại dương xanh – với những giới hạn tương đối chặt chẽ trong việc hình dung, thiết kế và phát triển một sản phẩm có khả năng tạo ra giá trị lớn như vậy? Họ đã thành công khi vượt qua mọi chướng ngại vật xuất hiện trước những nỗ lực tạo ra một thị trường mới. Và làm thế nào họ có thể bảo bọc một nhóm khám phá đại dương xanh trước yêu cầu và tác động từ các nhóm phát triển khác trong công ty, những người đang phải tìm cách chống lại cuộc tấn công

khốc liệt đến từ những đối thủ trong đại dương đỏ? Trong rất nhiều khả năng khiến ta phải đau đầu vì lựa chọn, làm thế nào để bạn tìm ra một cơ hội tiềm năng mà chưa có đối thủ nào khám phá ra? Và khi bạn phải đối mặt với những ý kiến trái chiều hay những người phản đối, hệ thống nào có thể giúp bạn định hướng tốt nhất để đưa nỗ lực của mình đi đúng đường?

Trong quá trình phát triển LEGO Games, Phòng Thí nghiệm Ý tưởng đã tìm ra cách vượt qua những trở ngại to lớn có khả năng đánh chìm mọi nỗ lực sáng chế một sản phẩm khiến người dùng khao khát. Kết quả là sau rất nhiều ý tưởng thất bại, Phòng Thí nghiệm đã khám phá ra một thị trường hầu như chưa được ai để mắt đến (ít nhất là vào thời điểm đó). Sau đây là những gì họ đã làm:

TẬP HỢP ĐỘI NGŨ

Năm 2005, khi Hjuler được giao nhiệm vụ quản lý Phòng Thí nghiệm Ý tưởng, một trong những bước đi đầu tiên của anh là khôi phục mục đích cốt lõi của phòng. Vì Phòng Thí nghiệm Ý tưởng là nơi làm việc của một số chuyên gia thiết kế tài năng nhất trong Tập đoàn LEGO, nên họ thường bị nhiều nơi "mượn tạm" để tham gia dự án phát triển các loại đồ chơi khác. Thực tế đó đã khiến Phòng Thí nghiệm Ý tưởng ít khi nào tập hợp đông đủ những tài sản giá trị nhất của mình – những nhân tài thiết kế. Câu trả lời của Hjuler là đặt ra một ranh giới rõ ràng giữa Phòng Thí nghiệm Ý tưởng và phần còn lại của công ty. Anh mở một khu làm việc riêng cho Phòng Thí nghiệm Ý tưởng trong một tòa nhà tách biệt với bộ phận thiết kế chính và yêu cầu các trưởng nhóm phát triển sản phẩm khác không được "mượn" nhân lực từ phòng để phục vụ cho dự án của họ. Kể từ đó, Phòng Thí nghiệm Ý tưởng hoạt động như một đơn vị tác chiến độc lập với mục tiêu tìm kiếm các trải nghiệm vui chơi mới cho đồ chơi LEGO.

Một vấn đề khác gây ảnh hưởng đến hiệu quả của phòng đó là nhóm phát triển không được đa dạng về mặt con người cho lắm. Thành viên của nhóm hầu hết là chuyên gia thiết kế và đa số họ là nam giới người Đan Mạch, những người rất giỏi tạo ra các thiết kế thông minh. Nhưng họ thiếu năng lực chuyển hóa những ý tưởng đó thành những món đồ chơi thành công về mặt thương mại chủ yếu là vì họ không có cảm nhận thực tế về những thứ hấp dẫn với trẻ em. Hơn nữa, họ không biết nhiều về môi trường cạnh tranh và những xu hướng văn hóa đang góp phần định hình nên những thị trường mà LEGO nhắm đến.

Hjuler quyết định đa dạng hóa Phòng Thí nghiệm Ý tưởng bằng cách tuyển dụng nhân viên thiết kế từ nhiều nền văn hóa khác nhau, như Ấn Độ, Nhật Bản và Anh. Đó là lúc anh bắt đầu khai thác tài năng của Søren Holm, người từng mang lại thành công vang dội cho dòng sản phẩm Bionicle, để phụ trách hoạt động của phòng. Tiếp đó, anh giao cho Flemming Østergaard phụ trách mảng tiếp thị cho phòng, điều chưa từng được thực hiện trước đây, đồng thời bổ sung Finn Daugård Madsen, một quản lý dự án kỳ cựu. Như vậy Phòng Thí nghiệm Ý tưởng đã phát triển từ một nhóm thiết kế thuần túy thành một nhóm phát triển sản phẩm với đầy đủ chức năng, với các cá nhân lo việc tiếp thị và quản lý dự án bên cạnh việc thiết kế.

Hãy lưu ý rằng Hjuler đã không hy sinh những đặc trưng của LEGO để đổi lấy sự đa dạng của nhóm. Bất kể các thành viên cũ lẫn mới có nền tảng giáo dục và kỹ năng ra sao, họ đều có một điểm chung cốt lõi: tất cả đều đã từng vui chơi cùng những viên gạch LEGO từ khi còn nhỏ và do đó đều có sự thấu hiểu sâu sắc về những đặc điểm để tạo nên một tác phẩm LEGO khiến người khác kinh ngạc.

“Một số chuyên gia thiết kế của chúng tôi là người tự học, số khác thì đến từ những trường thiết kế tốt nhất và có những người từ các quốc gia khác,” Hjuler nói. “Nhưng tất cả bọn họ đều hiểu đặc trưng của LEGO.”

KHÁM PHÁ CÁC HƯỚNG ĐI KHÁC NHAU

Khi Søren Holm làm Giám đốc cấp cao của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng dưới thời Poul Plougmann, trách nhiệm mà ban quản trị giao phó cho phòng khá bao quát – phát triển những sản phẩm hoàn toàn mới có khả năng định nghĩa lại trải nghiệm vui chơi cùng LEGO. Trọng trách này khiến các chuyên gia thiết kế của phòng phải vắt óc nghĩ ra hàng trăm ý tưởng viển vông đến nỗi không thể phát triển thành sản phẩm và được đưa ra thị trường. Có không ít lần những ý tưởng của phòng không mang lại những lý do đủ thuyết phục để đưa vào kinh doanh; quá trình triển khai những ý tưởng này cũng rất trì trệ và nhiều lúc xa rời hoàn toàn các đặc trưng của LEGO; tệ hơn là chúng không gây ấn tượng gì với trẻ em. Trong một buổi đánh giá ý tưởng diễn ra vào năm 2003 với các lãnh đạo của công ty, Holm tỏ ra chán nản với sự mập mờ của đội ngũ quản lý đến mức anh phải thốt ra câu hỏi: “Thế các vị muốn chúng tôi làm gì?”

Câu trả lời của Kristiansen cũng chẳng làm mọi thứ rõ ràng hơn:

“Thế anh muốn làm gì?”

“Tôi thật sự chẳng biết trả lời thế nào nữa,” Holm nhớ lại. “Nhưng tôi không thể để bản thân thừa nhận điều đó. Vì thế tôi chỉ nói: ‘Chúng tôi đã cố gắng thử mọi thứ.’ Sau đó chúng tôi bỏ ra một năm trời để phát triển 20 dự án khác nhau và đem trình bày những dự án đó trước 150 quản lý của công ty. Chúng tôi chiếm mất một ngày làm việc của họ và cuối cùng chẳng rút ra được gì cả.”

Các nhà thiết kế của phòng thường xuyên phải đối mặt với mô-típ bỏ ra một thời gian dài để tạo ra những ý tưởng đồ chơi LEGO mới nhưng cuối cùng bị ban quản trị từ chối khiến họ trở nên “vô cùng thất vọng và mất đi động lực làm việc”, như Hjuler nói. Năm 2005, anh và đội ngũ quản lý cấp cao của công ty lên kế hoạch tái cấu trúc Phòng Thí nghiệm Ý tưởng và đưa ra định hướng để giúp phòng hoạt động hiệu quả hơn.

Thách thức lớn nhất là làm sao thúc đẩy phòng hình dung ra những trải nghiệm vui chơi mới của LEGO mà vẫn đảm bảo họ không bị lạc lối giữa rất nhiều khả năng. Khi nhớ lại những ngày Phòng Thí nghiệm Ý tưởng thiếu sự chỉ đạo rõ ràng từ phía các lãnh đạo trong công ty, Holm đã ví trải nghiệm đó giống như “đứng ngoài một bầu trời đêm trong vắt và nhìn lên dải Ngân hà. Có quá nhiều ngôi sao khiến chúng tôi cảm thấy choáng ngợp. Vì vậy, anh phải đóng khung tầm nhìn ở một khu vực cụ thể nào đó, chẳng hạn như những ngôi sao quanh Sao Hỏa. Thay vì ngắm nhìn hàng triệu ngôi sao trên bầu trời, anh sẽ bắt đầu có sự tập trung ở mức độ nào đó.”

“Đóng khung” ở đây có nghĩa là đưa ra định hướng và việc này bắt đầu khi Knudstorp điền tên Phòng Thí nghiệm Ý tưởng vào tài liệu “Tầm nhìn chung”, một chiến lược gồm ba giai đoạn nhằm thay đổi Tập đoàn LEGO. Khi chỉ ra Phòng Thí nghiệm Ý tưởng chính là một động lực quan trọng cho giai đoạn tăng trưởng tự thân của công ty, Knudstorp cũng đồng thời gợi ý Phòng Thí nghiệm Ý tưởng là nơi sẽ nhìn xa hơn về tương lai nhất, so với các bộ phận khác của công ty. Điều đó có nghĩa là họ chỉ tập trung vào việc phát triển những thế hệ đồ chơi tương lai của LEGO. Và thông qua mục tiêu 10% doanh thu, Knudstorp muốn đảm bảo rằng mỗi khi phòng đề ra một ý tưởng nào đó, họ phải xây dựng lý do kinh tế đủ sức thuyết phục cho ý tưởng của mình. Dù có hình dung ra ý tưởng như thế nào đi nữa, nó phải đủ lớn để có chỗ đứng trên thị trường.

Sau đó, có một vấn đề về mặt lý thuyết nảy sinh khi LEGO đề cập đến loại đồ chơi có khả năng đưa họ đến tương lai. Các nhà lãnh đạo của Tập đoàn LEGO muốn có một trải nghiệm vui chơi hoàn toàn mới, nhưng không "phá cách" đến nỗi xa rời những điều cốt lõi tạo nên thương hiệu LEGO. Sau rất nhiều cuộc trao đổi, phòng mới đề ra được một nguyên tắc ngắn gọn diễn tả chính xác sự mâu thuẫn giữa cái mới và truyền thống. Theo đó, Phòng Thí nghiệm Ý tưởng sẽ phải hình dung ra một loại đồ chơi "rõ là LEGO nhưng chưa từng thấy bao giờ"80.

Chẳng ai nhớ rõ tác giả của nguyên tắc đó là người nào, nhưng điều đó không quan trọng lắm. "Rõ là LEGO" diễn tả khái niệm rằng dòng đồ chơi mới phải xuất phát từ những yếu tố căn bản của thương hiệu LEGO – những viên gạch đồ chơi bằng nhựa, ăn khớp hoàn toàn với hệ thống LEGO và phải gắn kết với nhóm khách hàng chủ yếu của công ty là những trẻ em từ 5-9 tuổi. Trong những giới hạn cần tuân thủ đó, các chuyên gia thiết kế của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng được tự do suy nghĩ và tưởng tượng ra những khái niệm "chưa từng thấy bao giờ" với đồ chơi LEGO. Mặc dù một định hướng chi tiết chưa xuất hiện, nhưng nguyên tắc này đã vạch ra một không gian vừa đủ để các chuyên gia thiết kế của phòng vẫy vùng, vừa cung cấp một tín hiệu dẫn đường để họ không bị lạc lối.

"Nguyên tắc trên giúp chúng tôi tập trung vào cùng một đối tượng khách hàng, cùng một nền tảng và cùng một thị trường," Østergaard nói. "Mọi thứ đều có tầm quan trọng như nhau, bất kể bắt đầu từ đâu thì chúng tôi đều phải có cách tư duy về vui chơi mới. Dù không biết đó là gì nhưng chúng tôi biết là nó vẫn đang hiện diện ở đâu đây."

TRUY TÌM ĐẠI DƯƠNG XANH

Mặc dù nguyên tắc "rõ là LEGO nhưng chưa từng thấy bao giờ" đã dọn đường để phòng có thể tiến đến tương lai, nhưng các chuyên gia thiết kế của phòng thấy rằng ngay từ lúc bắt đầu, cuộc hành trình đã rất gian nan. Trước tầm nhìn bao la của dự án, Holm cảm thấy mình dường như không đủ sức. Cả nhóm cảm thấy họ hầu như không thể đạt được mục tiêu mà chỉ dựa trên những gì LEGO đã làm trước đó. Vậy họ nên bắt đầu từ đâu bây giờ?

Holm đã đánh vật với câu hỏi trên cho đến khi anh tham dự một buổi thuyết trình của Mikkel Rasmussen, một đối tác đến từ công ty tư vấn ReD Associates tại Copenhagen, khi người này nói về phương pháp luận nghiên cứu nhân học để khám phá sâu hơn

cuộc sống của người tiêu dùng, sau đó sử dụng những khám phá có được nhằm thúc đẩy sự đổi mới (vào năm 2005, đó vẫn là một khái niệm tương đối mới ở Đan Mạch). Rasmussen đã trình bày một thông điệp mà cho đến tận bây giờ những người đứng đầu Phòng Thí nghiệm Ý tưởng vẫn không thể nào quên: "Nếu các bạn muốn biết sư tử đi săn ra sao, đừng đến sở thú mà hãy đến thiên nhiên hoang dã."

Không lâu sau đó, Holm và Østergaard đã thuê công ty ReD Associates triển khai một dự án đầy tham vọng được gọi là "Tìm kiếm niềm vui" (Find the Fun). Như ý nghĩa của cái tên dự án, mục tiêu của nó là nhìn sâu vào cuộc sống của những đứa trẻ thế kỷ XXI và tìm ra những nhu cầu cùng khao khát mà LEGO chưa thể đáp ứng cho trẻ. Trong quá trình hợp tác cùng các nhà nghiên cứu nhân học đến từ ReD, các chuyên gia thiết kế của phòng đã có những buổi viếng thăm tận nhà các gia đình ở Anh, Mỹ và Đức. Tại đây họ đã ghi chép khá nhiều về đặc điểm vui chơi của trẻ với LEGO ngoài đời thực. Một chuyên gia thiết kế cùng một nhà nghiên cứu nhân học sẽ đến một gia đình vào đầu buổi sáng và xem gia đình đó làm những gì để chuẩn bị cho ngày mới. Khi lũ trẻ đến trường, họ sẽ phỏng vấn một hoặc cả hai vị phụ huynh. Vào cuối ngày, nhóm nghiên cứu sẽ tham gia cùng trẻ hoặc đứng quan sát trẻ vui chơi như thế nào. Mặc dù nhóm Bionicle trước đây từng sử dụng phương pháp nghiên cứu dựa trên các thống kê khoa học và thông tin chi tiết của các nhóm khách hàng để tạo ra một thế giới LEGO hoàn toàn mới với cốt truyện và nhân vật, thì chưa bao giờ các nhà thiết kế của LEGO lại tiếp cận cuộc sống của trẻ em trực tiếp và gần gũi như vậy.

Những trải nghiệm đó khiến nhóm dự án không khỏi ngạc nhiên và cảm thấy bất an. Đối với Østergaard, một trong những chuyến viếng thăm đáng nhớ nhất là khi họ gặp một gia đình sống ở vùng ngoại ô của London, thủ đô nước Anh. Cậu con trai lớn 9 tuổi thì "cực kỳ yêu thích LEGO", Østergaard nhớ lại. Nhưng cậu con trai nhỏ mới 6 tuổi thì hoàn toàn không. Vì cảm thấy bị anh trai bỏ rơi, nên cậu em luôn tìm cách để phá bĩnh trong lúc anh mình chơi LEGO.

"Cậu con trai nhỏ có vẻ rất khó chịu. Ở đó tồn tại sự căng thẳng giữa 2 cậu bé", Østergaard nói. "Đó là điều mà bạn không thể thấy trong một buổi thử nghiệm tập trung truyền thống. Tại Đan Mạch, nơi mà LEGO là một phần rất quan trọng trong sự trưởng thành của trẻ em, chúng tôi chưa bao giờ nghĩ đến LEGO trong bối cảnh đó, khi trẻ em kết thúc buổi vui chơi của chúng bằng cách đánh nhau."

Khi nhìn lại những ghi chú của mình và nhớ lại những buổi quan sát trong các gia đình, các chuyên gia thiết kế của phòng nhận ra rằng phương pháp tạo ra sản phẩm mới của họ trước đây hoàn toàn đi vào lối mòn. Trong phần lớn suy nghĩ, họ đều cho rằng LEGO là một trải nghiệm vui chơi một mình, hoàn chỉnh, giống như trải nghiệm của cậu con trai 9 tuổi trong gia đình đó. Nhưng họ hiếm khi xem xét khía cạnh xã hội của LEGO. Làm thế nào để họ tạo ra một thứ hấp dẫn ngay cả đối với cậu con trai nhỏ để cả hai anh em có thể cùng trải nghiệm vui chơi với LEGO?

Nhóm nghiên cứu của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng cũng khám phá ra một hệ thống cấp bậc hết sức phổ biến trong đời sống của trẻ. Bất kể trong hoạt động nào, từ bóng rổ, toán học cho đến đồ chơi LEGO, trẻ luôn nhận thức rất rõ về vị trí của chúng so với bạn bè đồng trang lứa. Khi các nhà nghiên cứu hỏi một cậu bé 9 tuổi về sở trường và sở đoản, cậu bé trả lời rõ ràng rằng mình là người chạy nhanh thứ ba trong lớp nhưng lại là một trong số những học sinh tệ nhất trong môn vẽ. Vì hệ thống cấp bậc thường hình thành thông qua cạnh tranh hoặc thi đấu, trong đó có kẻ thắng người thua, nên LEGO thường nhìn đó là một đặc điểm tiêu cực. Nhưng đối với trẻ em, việc tự xếp hạng bản thân là một điều rất tự nhiên, một phần thuộc về bản năng trong cuộc sống hằng ngày. Và qua đó, một câu hỏi nổi lên: Làm thế nào Phòng Thí nghiệm Ý tưởng có thể khai thác nhiều hơn từ hệ thống cấp bậc và cạnh tranh này để phát triển hay tiếp thị một sản phẩm?

Nhóm nghiên cứu cũng phát hiện đặc điểm thứ ba, đó là khái niệm về sự tinh thông trong một hoạt động nào đó của trẻ, yếu tố góp phần kết nối 2 mặt giao tiếp và cạnh tranh giữa trẻ em với nhau. Bất kể là trò trượt ván hay kiến thức về thiết kế và lịch sử máy bay chiến đấu, trẻ thường thể hiện khao khát đào sâu vào một lĩnh vực và chinh phục lĩnh vực đó. Khi trẻ phát triển kỹ năng của mình, chúng sẽ khoe thành quả với bạn bè, qua đó nhận được sự tôn trọng và "leo" cao hơn trong hệ thống cấp bậc chung mà tất cả trẻ em thừa nhận. Trẻ càng tinh thông một lĩnh vực thì "vốn liếng" xã hội mà trẻ thu thập cũng càng nhiều lên.

Cách chơi theo nhóm, hệ thống cấp bậc, tính cạnh tranh và sự tinh thông – những đặc điểm này trong đời sống của trẻ, hay nói theo cách của LEGO là "những nhu cầu khách hàng mà chúng ta chưa đáp ứng", đã trở thành những điểm khởi đầu để Phòng Thí nghiệm Ý tưởng bắt đầu xây dựng các khái niệm mới về vui chơi cùng LEGO. Từ bỏ quan niệm "LEGO biết điều tốt nhất" vốn là đặc trưng của LEGO và thay vào đó tìm cách học hỏi từ trẻ em và các bậc phụ huynh, Phòng Thí nghiệm Ý tưởng đã dần dần nhìn ra

những cơ hội tăng trưởng mà bấy lâu nay họ đã bỏ qua.

XÁC ĐỊNH LỘ TRÌNH

Để nỗ lực của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng không tách khỏi nguyên tắc đã đề ra, Hjuler và Holm đã mời một nhóm gồm các giám đốc cấp cao tham gia đánh giá, nhận xét và góp phần đưa ra quyết định thực hiện/không thực hiện đối với những dự án và đề xuất của phòng. Sau khi nhận ra rằng các ý tưởng của phòng khó có thể trở thành sản phẩm ăn khách nếu không được vun đắp bởi sự quan tâm của đội ngũ quản trị, Hjuler và Holm quyết định phải mời bằng được những người đứng đầu các nhóm phát triển sản phẩm của LEGO góp mặt trong "ban đánh giá". Nhờ vậy, phòng có thể tận dụng kỹ năng và chuyên môn của những nhà điều hành khác nhau trong công ty.

"Chúng tôi phải đào tạo họ và họ cũng phải đào tạo chúng tôi, để có tiếng nói chung khi đề cập đến các khái niệm vui chơi," Holm nói. "Chúng tôi phải làm cho những khái niệm đó trở nên rõ ràng, cụ thể và phải tìm ra cách để thảo luận với nhau về những cơ hội và định hướng cho dự án. Và suy nghĩ đó tự nhiên dẫn đến phát biểu: 'Chúng ta hãy cùng thiết kế một quy trình.'"

Công việc này bắt đầu khi Phòng Thí nghiệm Ý tưởng quyết định rằng họ sẽ không dựa vào những buổi đánh giá định kỳ, một điểm đặc trưng của Quy trình Phát triển LEGO. Thay vì sử dụng một thời gian biểu định trước để đưa một khái niệm chuyển thành sản phẩm, thì họ để khái niệm đó tự quyết định thời gian ra mắt của nó. Nếu một ý tưởng có tiềm năng cần nhiều thời gian để phát triển, chẳng hạn từ 12 tháng lên 18 tháng, thì họ cũng không phản đối. Khi được tự do về mặt thời gian, một dự án hứa hẹn sẽ có đủ điều kiện để trưởng thành và chứng minh rằng nó có tính thực tế, nghĩa là có khả năng mang lại một trải nghiệm vui chơi cùng LEGO độc đáo và xứng đáng với cái giá đủ cao để mang lại biên lợi nhuận tốt cho công ty. Chỉ trong những giai đoạn phát triển tiếp theo, sau khi tất cả những giả định quan trọng đã được thử nghiệm và các vấn đề chưa rõ ràng đã được giải quyết thì dự án mới cần quyết định ngày ra mắt. Ở thời điểm đó, lịch trình cụ thể sẽ được thiết lập và sản phẩm sẽ sẵn sàng được trình làng trên thị trường, giống như mọi bộ đồ chơi LEGO khác.

Phòng Thí nghiệm Ý tưởng cũng tiến hành cải biên thể thức của các buổi đánh giá. Trong những năm trước, khi trình bày ý tưởng của mình trước đội ngũ quản trị, các chuyên gia thiết kế phải dành nhiều giờ hoàn thiện các nguyên mẫu thiết kế (ví dụ như

ngọn núi lửa khổng lồ mà Søren Holm và nhóm thiết kế của anh tạo ra cho Voodoo Heads, nguyên mẫu sau này trở thành Bionicle). Vấn đề là quá trình tạo ra những nguyên mẫu hoàn thiện, phức tạp như vậy cần nhiều công sức tô điểm, trang trí, gây lãng phí thời gian và nhân lực thiết kế mà không mang lại nhiều ý nghĩa.

Các nhà thiết kế của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng tiếp tục xóa bỏ phương pháp trình bày ý tưởng bằng các nguyên mẫu và thay vào đó sử dụng các hình ảnh phác họa ý tưởng dàn trên bảng, đi cùng những gạch đầu dòng tóm tắt trải nghiệm vui chơi và mô tả vắn tắt về cơ hội kinh doanh của ý tưởng mới. Phương pháp đơn giản hóa này cho phép các nhà thiết kế dành nhiều thời gian và công sức hơn vào việc tìm kiếm và hình dung, thay vì chỉ trình bày các ý tưởng hứa hẹn. Và nhờ sử dụng hình ảnh phác họa, các nhà thiết kế có thể trình bày ý tưởng của họ dưới một dạng tiêu chuẩn để ban đánh giá có thể dễ dàng xem xét và so sánh từ 25 đến 30 dự án khác nhau trong một buổi gặp mặt kéo dài 8 giờ.

Khi đánh giá mỗi đề xuất của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng, ban đánh giá luôn luôn đặt ra một câu hỏi rất cơ bản đối với nhóm thiết kế: những trải nghiệm vui chơi này có ý nghĩa gì đối với một đứa trẻ từ 5-9 tuổi? Câu hỏi này được đặt ra nhằm xác định ý tưởng liệu có đủ hấp dẫn đối với nhóm khách hàng chủ lực "rõ ràng là của LEGO" hay không. Ban đánh giá cũng chú trọng liệu ý tưởng có phù hợp với một hay nhiều đặc trưng của trẻ – tính xã hội, tính cạnh tranh, hệ thống cấp bậc và sự tinh thông – mà nhóm đã khám phá thông qua cuộc nghiên cứu "Tìm kiếm niềm vui". Nếu như một khái niệm có thể tạo ra sự hấp dẫn đối với bản năng của trẻ, nó sẽ có nhiều cơ hội mang lại trải nghiệm vui chơi mới cùng LEGO hơn.

Ban đánh giá cũng thường xuyên đề ra "nguyên tắc 100 phút". Họ sẽ đánh giá mức độ thích thú mà ý tưởng đồ chơi mới có thể tạo ra ở trẻ em trong phút vui chơi đầu tiên, mức độ gắn kết giữa trẻ và đồ chơi sau 10 phút và liệu đồ chơi đó có thể làm cho trẻ quay lại sau 100 phút hay không. Dù cho ý tưởng đó phải mang lại một trải nghiệm vui chơi cùng LEGO "chưa từng thấy bao giờ", nhưng nó vẫn phải bám chặt vào những giá trị cốt lõi của LEGO, mang lại tiềm năng vui chơi không giới hạn.

Nếu một ý tưởng được phép tiếp tục triển khai và tiến xa hơn giai đoạn vẽ phác họa, các nhà thiết kế sẽ xây dựng một mô hình dựa trên ý tưởng đó. Nhưng trong giai đoạn này, họ vẫn chỉ dành rất ít thời gian và công sức. Hầu hết các mô hình chỉ là bản lắp ráp thô từ gạch LEGO, dây cáp và bìa cứng – thô sơ và nhìn không bắt mắt

cho lắm. Mục tiêu của nhóm thiết kế không phải là hoàn thiện một phiên bản gần hoàn chỉnh của sản phẩm cuối cùng, mà là tạo ra một trải nghiệm cụ thể cho ban đánh giá để khai thác cảm nhận trực quan của họ, xem liệu nhóm thiết kế đã đi đúng hướng hay chưa.

Khi quá trình đánh giá diễn ra, một dạng vòng lặp phản hồi sẽ hình thành: tạo ra thật nhiều ý tưởng, tiếp nhận góp ý và tiếp tục chỉnh sửa cho đến khi ý tưởng đó bị quyết định ngưng triển khai hoặc kết hợp với những ý tưởng khác để đưa ra những kết quả hoàn thiện hơn. Ban đánh giá sẽ không bao giờ quyết định khai tử một ý tưởng ngay lập tức. Thay vào đó, nếu một đề xuất quá trừu tượng hoặc đẩy nhóm thiết kế đi sai hướng, Phòng Thí nghiệm Ý tưởng sẽ đưa ý tưởng đó vào một tập tin gọi là "101 cơ hội bất thành" – một tập hợp gồm những ý tưởng có vấn đề và không được triển khai, nhưng rất có thể một ngày nào đó sẽ trở thành xuất phát điểm của một ý tưởng có khả năng tạo ra sự đột phá.

"Chúng tôi có một thư viện gồm nhiều lĩnh vực khác nhau và trong mỗi lĩnh vực có 101 cơ hội không thể trở thành sản phẩm thực tế", Holm nói. "Nhưng dù ý tưởng đó không thực tế, thì vẫn có những giá trị nhất định trong đó. Vì thế chúng tôi lưu giữ chúng và hy vọng một ngày nào đó những ý tưởng này sẽ xuất hiện dưới một hình thức mới."

THỬ NGHIỆM THỊ TRƯỜNG

Trong hàng nghìn đề xuất bị đưa vào tập tin "những cơ hội bất thành", có một số ý tưởng về cờ giải trí xuất hiện cách đây nhiều năm nhưng chưa bao giờ được phát triển. Các nhà thiết kế của LEGO đã có nhiều dịp thử phát triển những chủ đề đồ chơi liên quan đến cờ giải trí – lần gần đây nhất là năm 2004. Nhưng họ chưa thể tìm ra cách biến những ý tưởng đó thành sản phẩm cụ thể. Thay vào đó, LEGO bán bản quyền sử dụng hình ảnh đồ chơi của mình để đưa vào các trò chơi do một công ty về nghệ thuật và đồ thủ công tên là Rose Art sản xuất. Năm 2005, một trong những đối thủ nguy hiểm nhất của LEGO là Mega Bloks mua lại Rose Art. Vì lịch sử phát triển đồ chơi liên quan đến cờ giải trí hết sức nghèo nàn, cũng như quá khứ chẳng mấy vui vẻ gì khi bán bản quyền cho công ty khác khai thác, nên không ai trong số các lãnh đạo của công ty cảm thấy hứng thú với ý tưởng trên vào thời điểm Cephas Howard gia nhập Phòng Thí nghiệm Ý tưởng vào mùa xuân năm 2006.

Mặc dù Howard đã gây ấn tượng với Holm và Østergaard khi họ

gặp nhau ở London, nhưng anh chưa được tham gia xây dựng các ý tưởng trò chơi khi gia nhập công ty. "Tháng đầu tiên Cephas ở LEGO, anh ấy rất háo hức đề xuất các ý tưởng về trò chơi nhưng tôi nghĩ: 'Ôi, thôi nào'," Holm nhớ lại. "Chúng tôi đã từng thử những ý tưởng đó trước đây. Hãy tạm gác chúng sang một bên và thử thứ gì đó khác."

Howard được giao nhiệm vụ phát triển những ý tưởng nhằm gia tăng khía cạnh xã hội trong trải nghiệm với LEGO. Sau vài tháng, anh và các đồng nghiệp đã đưa ra một số ý tưởng. Nhưng hầu hết đều bị gạt bỏ, chẳng hạn như ý tưởng về đồ chơi ngoài trời như súng nước LEGO. Những ý tưởng còn lại thì quá quen thuộc để đáp ứng nguyên tắc "chưa từng thấy bao giờ" nhưng cũng đủ hứa hẹn để chuyển từ Phòng Thí nghiệm Ý tưởng sang bộ phận Phát triển Sản phẩm và Phát triển Thị trường (Product and Market Development, PMD), nơi mà những chủ đề vui chơi quan trọng của LEGO được phát triển thành sản phẩm thực tế. Một trong các ý tưởng xuất phát từ Phòng Thí nghiệm Ý tưởng là Inner Earth (Bên trong Trái Đất) và ý tưởng này đã được các nhà thiết kế của PMD biến thành sản phẩm Power Miners81, một chủ đề đồ chơi được ưa chuộng ra mắt năm 2009.

Bất chấp việc những ý tưởng mình đưa ra liên tục bị từ chối, Howard vẫn rất kiên định. Anh làm việc bất kể ngày đêm, thậm chí cả những ngày cuối tuần, nghiên cứu vô số cơ chế trò chơi có thể tạo ra từ gạch LEGO. Thách thức đầu tiên là tìm ra một nhân tố mang tính biểu tượng cho thông điệp: Đây là một môn cờ giải trí. Anh bắt đầu tìm tòi để tạo ra một hạt xúc xắc mang nét đặc trưng của LEGO. Lý lẽ của Howard là: khi một cậu bé đặt một mớ gạch LEGO lên bàn, nếu có một hạt xúc xắc giữa những viên gạch đó, cậu sẽ biết ngay đây chính là một trò chơi. Để làm cho hạt xúc xắc này "rõ là LEGO", anh phải làm cho nó "lắp ráp được". Và vì vậy anh bắt đầu chia thiết kế xúc xắc đầu tiên ra thành những phần tương ứng với các bộ phận lắp ráp của LEGO. Sau đó, anh sử dụng gạch LEGO để tạo ra một mô hình bàn cờ, mà sau này trở thành biểu tượng rõ ràng của một môn cờ giải trí.

Khi nhìn thấy phác thảo của Howard, Holm không mấy ấn tượng. Giống như mọi thiết kế sơ bộ trước đây, mô hình mới của Howard trông hết sức thô sơ. Khi bắt đầu thiết kế một trò chơi, nhà thiết kế người Anh hầu như chỉ quan tâm đến logic bên trong của nó trước. Chỉ đến khi bắt đầu quá trình thiết kế, anh mới nghĩ đến việc hoàn thiện các chi tiết và xây dựng cốt truyện để tạo ra sự hấp dẫn đối với trẻ. "Mô hình mà Cephas làm ra trông rất đơn sơ, giống như một cái khay với những viên gạch ở trên," Holm kể.

“Tôi không thấy ý tưởng và điều đó chẳng gây ra ấn tượng nào với tôi. Tôi muốn thấy thứ gì đó khiến tôi ngạc nhiên nhiều hơn.”

Bất chấp thái độ của Holm, Howard vẫn không nản lòng và anh tiếp tục thử nghiệm. Sau đó, tại một buổi dã ngoại của phòng trên dãy Alps, anh tiếp tục giới thiệu nguyên mẫu tiếp theo. Lần này, anh thêm vào đó chủ đề lâu đài Trung cổ, trong đó người chơi sẽ đổ xúc xắc để di chuyển qua một lộ trình đầy thách thức và hoàn thành nhiệm vụ. Trò chơi mang rất nhiều nét đặc trưng cơ bản của LEGO: lắp ráp được, có thể tháo ra, thay đổi và ráp lại. Người chơi ban đầu phải tự lắp ráp trò chơi, mang lại sự gắn bó và cảm giác sở hữu đối với trò chơi. Bên cạnh đó, trò chơi mang lại trải nghiệm mang tính xã hội (và cả cạnh tranh) khi vui chơi, trong đó trẻ có thể chơi cùng bạn bè và gia đình, một sự tiến bộ đáng kể so với cách chơi một mình truyền thống của LEGO. Và những hướng dẫn của trò chơi cũng khuyến khích người chơi chủ động sắp xếp bàn cờ và cải biên luật chơi để “không chỉ chơi cờ mà còn điều khiển cuộc chơi”. Holm nhớ lại, khi anh và những nhà thiết kế của phòng nhìn vào nguyên mẫu và nghe Howard trình bày ý tưởng, tất cả mọi người đã “bị thuyết phục tuyệt đối”.

Không lâu sau đó, Howard trình bày ý tưởng của mình trước ban đánh giá. Các quản lý cấp cao của công ty cũng hoàn toàn bị ý tưởng này thuyết phục. Họ tin rằng trò chơi của Howard sẽ giúp LEGO tiếp cận một nhóm khách hàng tiềm năng nhưng rất khó nắm bắt: các bà mẹ. Mặc dù người cha và con trai là những khách hàng lớn nhất của những bộ đồ chơi LEGO truyền thống, nhưng các bà mẹ mới là người mua quan trọng nhất đối với các môn cờ giải trí, bởi vì những trò chơi này chính là nhân tố thu hút cả gia đình tham gia cuộc chơi. Nếu LEGO có thể triển khai một dòng sản phẩm cờ giải trí lắp ráp được, có cách chơi rõ ràng và hấp dẫn, thì họ có thể thu hút rất nhiều bà mẹ tham gia vào trải nghiệm vui chơi cùng LEGO.

Với phần trình bày thuyết phục của mình, Cephas Howard được phép dành toàn bộ thời gian để phát triển các ý tưởng trò chơi của mình. Và khi mọi người rời cuộc họp, Holm đã kéo Howard sang một bên. “Søren nhắc nhở tôi rằng LEGO đã thử ý tưởng về cờ giải trí một vài lần và họ luôn luôn kết thúc mà không đạt được gì”, Howard nói. “Nhìn chung, anh ấy muốn nói rằng: ‘Cậu chỉ có một cơ hội duy nhất thôi. Nếu không tận dụng được nó, có lẽ cậu sẽ không bao giờ được thử ý tưởng này một lần nào nữa.”

LÀM RA MỘT SẢN PHẨM CÓ KHẢ NĂNG TẠO GIÁ TRỊ

Trong 3 năm tiếp theo, Howard và 5 chuyên gia thiết kế khác làm việc trong một phòng thiết kế được thiết kế như một lô-cốt nằm dưới lòng đất tại trụ sở LEGO. Vì LEGO xem đây là một chiến dịch tuyệt mật, nên anh và các chuyên gia thiết kế đã phải ký vào một thỏa thuận không tiết lộ thông tin, cam kết sẽ không nói cho bất kỳ ai về dự án. Howard thậm chí còn không thể nói về dự án với vợ mình, người cũng đang làm việc tại LEGO. Trong một cuộc phỏng vấn với tờ Telegraph, Howard đã kể: "Tôi đã nghĩ liệu cô ấy có thắc mắc rằng công việc ở LEGO chỉ là vỏ bọc, còn thực sự tôi đang làm cho CIA hay không."

Østergaard thì hoàn toàn tin rằng bảo mật là cần thiết. Anh và các nhà điều hành khác sợ rằng nếu có bất kỳ đối thủ nào biết được kế hoạch tạo ra một môn cờ giải trí lắp ráp được của LEGO, thì họ sẽ nhanh chóng sao chép ý tưởng và tạo ra những sản phẩm kém chất lượng, khiến trẻ không còn thích thú và "làm bẩn" thị trường của LEGO. "Chúng tôi phải đưa sản phẩm ra thị trường mà không có bất kỳ đối thủ nào biết về nó," Østergaard nói. "Phương pháp này trở thành một phương pháp phát triển mới tại LEGO."

Howard và các nhà thiết kế khác đã đưa ra hàng trăm ý tưởng cờ giải trí và hơn 30 trong số đó đã trở thành những bản mẫu. Sự đa dạng của các ý tưởng gần như không có giới hạn: trò chơi cho trẻ nhỏ, trò chơi cho người lớn, trò chơi để chơi trong lúc đi du lịch, tiệc tùng, trò chơi mang chủ đề như cướp biển hay Ai Cập cổ đại… Ngay từ đầu, những ý tưởng này đã được thử nghiệm hằng tuần với các nhóm trẻ em đến từ Đan Mạch, Đức, Anh và Mỹ. Sau đó, nhóm phát triển sẽ chỉnh sửa ý tưởng theo kết quả thử nghiệm, rồi thử nghiệm một lần nữa và quá trình chỉnh sửa –thử nghiệm sẽ liên tục được lặp đi lặp lại.

Những nguyên mẫu ban đầu của Howard rất thô sơ và chưa hoàn chỉnh, thường chỉ bao gồm một hạt xúc xắc, một tấm bảng đơn giản và một chiếc túi chứa đầy gạch LEGO thông thường. Mục tiêu trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển là thử nghiệm ý tưởng cơ bản của trò chơi. Chỉ khi nào nhóm trẻ em tham gia thử nghiệm cảm thấy ý tưởng đó hấp dẫn, nhóm thiết kế mới bắt đầu cải tiến chủ đề và viết ra luật chơi. Mỗi lần thử nghiệm, nhóm đều mời một nhóm trẻ em mới, do đó mỗi cô bé cậu bé tham gia thử nghiệm chỉ tiếp cận với trò chơi duy nhất một lần.

Một trong những thử thách lớn nhất đối với nhóm thiết kế của LEGO là tạo ra những trò chơi hấp dẫn với trẻ em chứ không phải với chính họ. Điều đó đòi hỏi họ phải thực hiện thử nghiệm hàng tuần với trẻ. Nhóm trẻ em tham gia thử nghiệm sẽ giúp các nhà

thiết kế nhìn nhận trò chơi qua con mắt của trẻ và những phản hồi thẳng thắn, có phần ngây thơ của chúng sẽ chỉ ra những điểm thiếu sót mà tự thân các nhà thiết kế không thể nhìn ra được.

“Có rất nhiều sự hợp tác giữa chúng tôi và trẻ em,” Howard nói. “Trẻ không thể nói cho bạn biết làm thế nào để thiết kế ra một trò chơi hoặc nên chỉnh sửa thế nào cho phù hợp. Nhưng trẻ có thể nói ra điều gì tốt và điều gì không tốt chỉ thông qua cách chúng chơi. Và đó là một công cụ cực kỳ hiệu quả để chúng tôi cải thiện ý tưởng cũng như trò chơi của mình.”

Quá trình thử nghiệm ở Đức đã sớm chỉ ra một thiếu sót chung trong rất nhiều nguyên mẫu trò chơi: bộ luật chơi “quá tệ hại”, như cách nói của Østergaard. Khi nói đến LEGO, trẻ luôn kỳ vọng chúng sẽ có những trải nghiệm cao cấp mà không hề quan tâm rằng mình đang tham gia thử nghiệm các nguyên mẫu. “Những luật chơi mà chúng tôi đưa ra không đáp ứng được kỳ vọng đó và bọn trẻ thực sự tỏ ra thất vọng, kiểu như: “Các chú ơi, các chú thật sự cần quan tâm đến chỗ này hơn.’”

Những góp ý thẳng thắn của trẻ đã buộc LEGO phải tìm kiếm sự giúp đỡ từ một nhóm chuyên gia bên ngoài, trong đó có Reiner Knizia, một trong những nhà phát triển trò chơi lỗi lạc nhất thế giới, để giúp chuyển các phát minh của Howard thành sản phẩm ăn khách. Ban đầu, Howard và nhóm của anh nhờ Knizia giúp cải thiện luật chơi và truyền vào đó tư tưởng của Knizia: “Mục tiêu là chiến thắng, nhưng mục tiêu mới là điều quan trọng chứ không phải việc chiến thắng”. Knizia cũng tham gia phát triển 2 trò chơi tiên phong của dòng sản phẩm, Ramses Pyramid (vào thời điểm đó, đây là trò chơi duy nhất thuộc dòng LEGO Games có tên một nhà thiết kế trên hộp đựng) và Lunar Command. Ngoài ra Knizia còn giữ vai trò là cố vấn cho toàn bộ dự án.

Trước khi tiến hành thương mại hóa, LEGO quyết định thực hiện một cuộc thử nghiệm cuối cùng nhằm xác định lại tiềm năng tạo ra một trải nghiệm vui chơi mới cho dòng sản phẩm. LEGO đã thuê Advance, công ty tư vấn ở Copenhagen từng tham gia phát triển Bionicle, cùng với 3 công ty thiết kế khác tham gia thử nghiệm. Cả 4 công ty này được giao một nhiệm vụ ngắn gọn: tạo ra một trải nghiệm vui chơi “rõ là LEGO nhưng chưa từng thấy bao giờ”, như chỉ thị mà công ty đồ chơi Đan Mạch đã giao cho Phòng Thí nghiệm Ý tưởng. Không có công ty nào biết các công ty khác tham gia thử nghiệm đang làm gì. Tuy nhiên, 3 tháng sau, cả 4 công ty quay lại Billund, mang theo đề xuất của họ – tất cả đều là những phiên bản khác nhau của một môn cờ giải trí. Những đề

xuất của họ khác ý tưởng của Howard tương đối nhiều. Tuy nhiên, cả 4 đề xuất đều chứng minh một điều rằng những trò chơi giải trí có thể trở thành một thị trường màu mỡ, rộng mở dành cho LEGO. Østergaard nói: "Cảm nhận đầu tiên của chúng tôi là rất có thể sự kết hợp giữa LEGO và các trò chơi thật sự là một điều đúng đắn."

Khi dự án có thêm động lực, Howard tiếp tục tuyển mộ thêm nhiều nhà thiết kế và kỹ sư trong Tập đoàn LEGO để phát triển và hoàn thiện 2 sự sáng tạo có tính đột phá nổi trội nhất và "chưa từng thấy bao giờ" của dòng sản phẩm, đó là hạt xúc xắc và những nhân vật nhỏ xíu được gọi là microfig. Microfig là một nhân vật không có tay, đứng trên một chân đế có cùng kích thước, đầu có gắn ống khuy và biểu cảm khuôn mặt giống hệt như những người anh to lớn hơn là minifig. Vì sự quan trọng của các microfig mà phải qua đến 8 lần chỉnh sửa, thiết kế cuối cùng mới được hoàn thiện.

"Chúng tôi đã thực hiện nhiều bước phác họa", Howard nói. "Và sau đó khi nghĩ mọi thứ đã ổn, chúng tôi mới biết là máy sơn chỉ có thể làm việc nếu các nhân vật này có bàn chân lớn hơn một chút. Chúng tôi đã phải đấu tranh với các kỹ sư cho từng 0,1 mm để đi đến kích thước thống nhất, nhờ đó bàn chân của nhân vật đủ to để máy sơn gắp lên, nhưng cũng đủ nhỏ để duy trì tỷ lệ mà chúng tôi đã xác định cho nhân vật. Đó là những thay đổi cực kỳ, cực kỳ tinh tế."

Việc phát triển hạt xúc xắc thậm chí còn kỳ công hơn. Howard ban đầu đã cố gắng thiết kế hạt xúc xắc từ những thành phần LEGO sẵn có. Nhưng thiết kế ban đầu quá nặng nề, không có khối lượng phù hợp để gieo và thường không lăn được xa. Vì thế Howard quyết định thử lại. Anh và nhóm của mình tụ tập quanh một chiếc máy tính để hội ý và sử dụng kỹ thuật dựng hình 3-D nhằm tạo ra thiết kế cơ bản cho thành phần mới của gia đình LEGO: một hạt xúc xắc với lõi làm từ nhựa ABS và 4 chiếc đinh đặc trưng LEGO gắn vào 6 mặt của hạt xúc xắc, được bọc bằng cao su mềm quanh các cạnh. Những chiếc đinh là để người chơi ráp vào đó những miếng LEGO khác nhau tùy thuộc vào trò chơi; còn viền cao su giúp hạt xúc xắc có thể lăn dễ dàng. Họ chỉ mất thêm một ngày để tạo ra nguyên mẫu đầu tiên, nhưng cần đến 16 tháng để hoàn thiện. Hạt xúc xắc này về sau trở thành một biểu tượng và là thành phần cơ bản xuất hiện trong mọi sản phẩm LEGO Games, hình ảnh của hạt xúc xắc LEGO về sau được in nổi bật trên mọi hộp đựng của dòng đồ chơi LEGO Games.

CHIẾM LĨNH MỘT THỊ TRƯỜNG CHƯA CÓ SỰ CẠNH TRANH

Trong khi Howard và nhóm thiết kế của anh say mê sáng tạo sản phẩm mới, Østergaard và một số thành viên thuộc bộ phận tiếp thị đã thực hiện 2 công việc khác, đó là "thu thập thông tin" và "thương mại hóa". Vì LEGO vẫn còn xa lạ với thị trường cờ giải trí, Østergaard đã triển khai một cuộc nghiên cứu sâu rộng về thể loại này. Cũng như các chuyên gia thiết kế của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng hòa mình vào các gia đình để tìm kiếm ý tưởng, các nhân viên tiếp thị cũng đi sâu vào các cửa hàng bán lẻ và các thị trường khu vực để thu thập thông tin cũng như kiến thức giúp họ nhìn ra cơ hội để bán hàng. Họ đã thuê cựu chủ tịch của chuỗi bán lẻ đồ chơi Toy "R" Us là John Barbour để giúp định hướng sản phẩm sao cho phù hợp với thể loại cờ giải trí. Và họ còn dành nhiều giờ nghiên cứu các cửa hàng đồ chơi khác nhau ở Enfield, bang Connecticut (nơi đặt văn phòng tại Bắc Mỹ của LEGO) để tìm hiểu về khía cạnh kinh doanh của các môn cờ giải trí: hoạt động hậu cần, biên lợi nhuận, quảng cáo và các sản phẩm cờ giải trí khác nhau.

Qua nghiên cứu, họ biết rằng ngành kinh doanh cờ giải trí thường có khối lượng kinh doanh tăng mạnh vào cuối mùa Giáng sinh, mùa kinh doanh lớn nhất của thể loại trò chơi này. Các sản phẩm còn tồn trên kệ hàng sau kỳ nghỉ vẫn được quảng cáo và hạ giá mạnh. Họ cũng thấy các công ty khai thác những sản phẩm có sức sống mạnh mẽ bằng cách "tân trang", chẳng hạn như Hasbro thường tạo ra nhiều phiên bản Cờ Tỷ phú khác nhau và thậm chí còn làm ra những phiên bản đặc biệt cho các thị trường địa phương như phiên bản Yankees Collector cho khu vực ba bang[82] ở New York. Bên cạnh đó, thị trường cờ giải trí cực kỳ đa dạng về chất lượng và khả năng sinh lời của mỗi sản phẩm. Và cuối cùng là khám phá thú vị nhất: thị trường cờ giải trí đã đạt đến thời cơ chín muồi cho sự đổi mới.

"Đó là một thể loại trò chơi rất rộng lớn, nhưng cũng rất tẻ nhạt," Østergaard phân tích. "Mọi thứ diễn ra chẳng khác gì so với 20 năm trước. Nếu có gì mới thì cũng chỉ là "tân trang" lại những sản phẩm đã có từ lâu. Mỗi khi có thứ gì hơi độc đáo xuất hiện, chẳng hạn như Cranium[83], thì rốt cuộc Hasbro cũng sẽ mua."

Một khám phá khác của nhóm nghiên cứu đó là các môn cờ giải trí có đối tượng người mua khác xa đối tượng truyền thống của LEGO. Các bà mẹ là người quyết định phần lớn việc mua sắm thể loại đồ chơi này và họ thường xem việc mua một trò chơi và mua một món đồ chơi LEGO là 2 việc khác nhau, thuộc về những

khoản chi khác nhau. Nói cách khác, nếu một cậu bé và mẹ đi đến một cửa hàng với dự định mua 2 món đồ chơi LEGO, thì khả năng cậu bé được mẹ mua cho cả hai thứ sẽ thấp hơn là khi cậu dự định mua một món đồ chơi LEGO và một trò chơi cùng lúc.

Khi dự án bước vào giai đoạn thương mại hóa, tức là lúc LEGO chuẩn bị đưa dòng sản phẩm LEGO Games ra thị trường, nhóm dự án vẫn tiếp tục thử nghiệm và chỉnh sửa. Họ lắp đặt một dây chuyền lắp ráp nhỏ nằm ngoài nhà máy của LEGO để thử nghiệm quy trình đóng gói và sắp xếp sản phẩm. "Dự án vẫn được bảo mật tuyệt đối nên mọi thứ hoàn thành chỉ sau vài giờ," Østergaard kể tiếp. "Chúng tôi đã thực hiện quá trình thử nghiệm nguyên mẫu theo mọi hướng có thể, đó là một quá trình đòi hỏi nhiều công sức."

Một cuộc thử nghiệm có tính bước ngoặt diễn ra khi Howard mang một số nguyên mẫu cờ giải trí đến cho Knudstorp và Hjuler để họ mang về nhà chơi cùng gia đình vào dịp cuối tuần. Hjuler mới đây vừa mua cho 2 đứa con của anh trò chơi PlayStation mới nhất và anh đã ngay lập tức cảm thấy hối hận khi cả ba cha con đã dành phần lớn thời gian để chơi những trò chơi của Howard. Tương tự, các trò chơi này cũng khiến những đứa con của Knudstorp say mê suốt kỳ nghỉ cuối tuần.

"Chỉ có một thứ tôi muốn trình bày cho các lãnh đạo của công ty thấy," Howard nói. "Đó là những trải nghiệm hoàn toàn khác biệt khi họ chơi cùng những đứa con của mình. Đột nhiên họ cảm thấy mình thực sự bị cuốn vào dự án. Điều đó đã nhanh chóng mang lại cho chúng tôi rất nhiều động lực."

Một khi nhóm phát triển có thể chứng minh thông qua những vòng thử nghiệm gần như bất tận của mình rằng LEGO Games có khả năng rất lớn để trở thành lựa chọn đồ chơi hàng đầu của trẻ em, thì ban quản trị đã quyết định để dòng sản phẩm ra mắt thị trường. Vì vậy, trong đợt ra mắt đầu tiên vào tháng Tám năm 2009, LEGO đã quyết định giới thiệu không chỉ một mà đến 10 trò cờ giải trí khác nhau. Đó là một cú ra đòn tổng lực nhằm nhanh chóng chiếm lĩnh toàn bộ thị trường và hiệu ứng mà nó tạo ra hoàn toàn đáp ứng mong muốn của LEGO. Không lâu sau đó, LEGO Games đã nhanh chóng leo lên tốp đầu của những đồ chơi được ưa chuộng nhất kỳ Giáng sinh. Từ nỗ lực của một nhà thiết kế yêu thích các trò chơi và đội ngũ cộng sự đắc lực, công ty đã thực sự có trong tay một sản phẩm ăn khách "rõ là LEGO nhưng chưa từng thấy bao giờ".

Nhìn bề ngoài, LEGO Games và một dự án đầy tham vọng khác là LEGO Universe có một số điểm tương đồng. Cả hai đều bắt nguồn từ những yếu tố cơ bản của LEGO là gạch LEGO và Hệ thống Đồ chơi LEGO. Cả hai đều mong muốn tạo ra những hình thức trải nghiệm vui chơi mới cùng LEGO. Mục tiêu của Games và Universe đều là thúc đẩy sự tăng trưởng tự thân của công ty và tăng cường hơn nữa sức mạnh của thương hiệu LEGO. Sự khác biệt đó là LEGO muốn tìm ra con đường để tạo sự đột phá từ ngành kinh doanh truyền thống bằng cách tạo ra một nền tảng vui chơi kỹ thuật số với Universe. Còn với Games, LEGO hướng đến việc tìm kiếm một thị trường đại dương xanh chưa được khai thác bằng cách tạo ra môn cờ giải trí lắp ráp đầu tiên trên thế giới, một trò chơi có sự liên hệ chặt chẽ với nền tảng xây dựng bằng gạch LEGO.

Nhưng nổi bật hơn cả vẫn là sự khác biệt giữa phương pháp đổi mới của 2 dự án. Trong khi dự án Universe có sự tham gia của gần 350 nhà quản lý và nhân viên đến từ mọi bộ phận trong Tập đoàn LEGO, thì dự án Games chỉ bao gồm 6 chuyên gia thiết kế của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng, đứng đầu là Cephas Howard, cùng với khoảng hơn 10 giám đốc của công ty. Trong khi tạo ra Universe đồng nghĩa với việc dựng hình 3-D của 2 nghìn đơn vị đồ chơi LEGO, thì 95% số mảnh ghép cần để tạo nên Games đã có sẵn. Và trong khi quá trình phát triển Universe mở rộng ra bên ngoài với sự tham gia của hàng trăm người hâm mộ, thì quá trình phát triển dự án Games lại diễn ra trong bí mật, với các chuyên gia thiết kế của dự án làm việc trong một văn phòng có tính bảo mật cực cao, cách xa các khối văn phòng khác của công ty ở Billund. Trên thực tế, dù cho nhóm dự án Universe đóng ở Colorado cách trụ sở chính Billund đến 8 nghìn km, thì nhóm dự án Games thuộc Phòng Thí nghiệm Ý tưởng thậm chí còn ở xa hơn thế.

Sự khác biệt lớn nhất giữa 2 dự án chính là ở hiệu quả. Dự án Universe đã tiêu tốn của công ty 30 triệu đô-la chi phí phát triển và đóng cửa chỉ 15 tháng sau khi ra mắt, gây ra một khoản lỗ nặng nề. Còn LEGO Games, dòng sản phẩm ra mắt tại Anh và Đức năm 2009 và trên toàn cầu năm 2010, lại là một sản phẩm ăn khách ngay tức thì. LEGO từng hy vọng dòng sản phẩm Games sẽ chiếm trung bình 10% thị phần cờ giải trí dành cho trẻ em trên toàn thế giới. Nhưng hơn cả mong đợi, thị phần của sản phẩm này thấp nhất là 13% và cao nhất là 45% tại mỗi thị trường khu vực có sự hiện diện của Games. Năm 2009, theo Knudstorp, dòng sản phẩm Games đã "mang lại doanh thu cao hơn đáng kể so với mong đợi" và giúp LEGO đạt mức tăng trưởng lợi nhuận trước thuế lên đến 56% và 63% tăng trưởng lợi nhuận vào năm 2010. Dự án Games đã không chỉ giúp công ty thu lại chi phí bỏ ra để phát triển sản

phẩm, mà còn "bao" luôn một phần khoản lỗ mà dự án Universe gây ra.

Với LEGO Games, LEGO đã có một dòng sản phẩm tạo ra giá trị và qua đó khám phá ra một thị trường chưa được khai thác. Tuy nhiên, bên cạnh thành công khi tìm ra đại dương xanh với LEGO Games, công ty này vẫn không quên rằng phần còn lại của họ vẫn đang phải cạnh tranh dữ dội trong những đại dương đỏ. Thậm chí vào năm 2009, phần lớn doanh thu của công ty vẫn đến từ những sản phẩm đã tồn tại từ lâu như City và Chiến tranh giữa các vì sao. Bắt đầu từ những nỗ lực đổi mới diễn ra vào năm 2004, LEGO đã tái khám phá và định vị lại những tài sản cơ bản của công ty là gạch LEGO, hệ thống xây dựng và cộng đồng người hâm mộ lớn mạnh trên toàn cầu. Tất cả đã giúp LEGO trở thành gã khổng lồ đứng thứ ba trong ngành đồ chơi. Và với những khả năng cốt lõi như mối quan hệ chặt chẽ với các nhà bán lẻ, khả năng đối thoại trực tiếp với người hâm mộ và phương pháp đa dạng nhằm định hình lại những dòng sản phẩm hứa hẹn mang lại lợi nhuận, LEGO đã chiếm lại thị phần từ những gã khổng lồ khác như Mattel và Hasbro, với thị phần tăng gấp ba trong giai đoạn 2004-2011[84].

LEGO cũng nắm được một nguyên tắc cơ bản của chiến lược đại dương xanh: không có một không gian thị trường chưa có sự cạnh tranh nào có thể tồn tại quá lâu. Một sản phẩm tạo ra sự đột phá càng nhanh bao nhiêu, chính nó sẽ khai thác hết tiềm năng do mô hình kinh doanh độc đáo do chính nó tạo ra càng sớm bấy nhiêu và không còn đem lại sự mới lạ nữa. Kết quả là những sản phẩm mới lạ như LEGO Games càng ngày càng trở nên ít đổi mới và bình thường như nhiều sản phẩm khác. Thực tế đã chứng minh điều đó: năm 2011 và 2012, doanh số của LEGO Games chững lại và sau đó giảm dần.

Tuy nhiên, những sản phẩm bình thường vẫn có thể đem lại lợi nhuận. Điều đó diễn ra không lâu sau khi LEGO Games ra mắt và Phòng Thí nghiệm Ý tưởng chuyển Cephas Howard sang làm việc tại bộ phận Phát triển Sản phẩm và Phát triển Thị trường, nơi phụ trách những nỗ lực phát triển sản phẩm chủ đạo của công ty. Sau đó anh đã tạo ra những phiên bản LEGO Games dựa trên những chủ đề đồ chơi thành công như City, Harry Potter và Pirates. Qua đó, LEGO cho thấy những sản phẩm khởi đầu trong đại dương xanh có thể trở thành một phần của một đại dương đỏ rộng lớn hơn. Nhưng nhờ kết hợp giữa cờ giải trí với trải nghiệm xây dựng đặc trưng của LEGO, công ty đã tự mình dọn chỗ để tiến vào một thị trường có khả năng sinh lời cao hơn.

Chương 10

TẬN DỤNG NHỮNG CON NGƯỜI ĐA DẠNG VÀ SÁNG TẠO

Vụ nổ lớn mang tên Ninjago

Những con người trải qua sự rèn luyện khác nhau sẽ sẵn sàng thách thức lẫn nhau. Điều đó mang lại nhiều kết quả hơn làm việc cùng những người có cùng lối tư duy.

– Erik Legernes, Giám đốc Sáng tạo cấp cao của LEGO

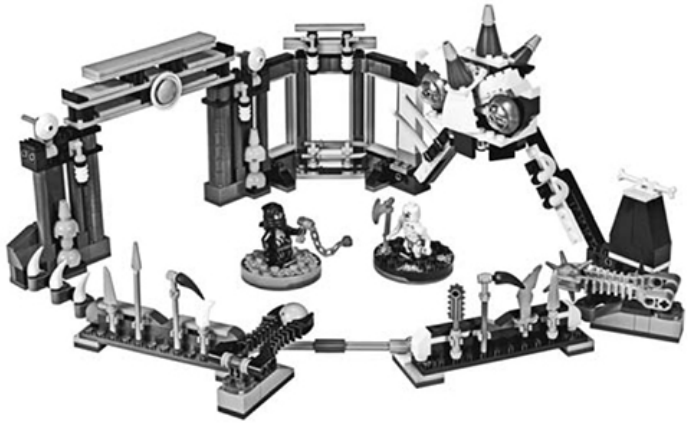
Họ gọi đó là "BIG BANG85" – "vụ nổ lớn". Biệt danh này thường được đặt cho những chủ đề đồ chơi mà LEGO tự phát triển, được xây dựng dựa trên một câu chuyện hấp dẫn, có tiềm năng tạo ra một cơn sốt trên phạm vi toàn cầu và khơi dậy những nguồn doanh thu phong phú từ Internet, truyền hình, sản phẩm ăn theo như những gì Bionicle từng làm được vào nửa đầu thập niên 2000. Một "vụ nổ lớn" cũng đòi hỏi sự đánh cược rất lớn. LEGO luôn cố gắng triển khai mỗi năm một dự án như vậy và khi đó, gần như mọi bộ phận trong công ty, từ sản xuất cho đến hậu cần, tiếp thị, công nghệ thông tin… đều tham gia dự án và cố gắng tạo ra một sản phẩm lớn. Còn nếu dự án đó thất bại, như LEGO Universe, doanh thu của công ty sẽ bị ảnh hưởng nặng nề.

Năm 2008, LEGO đã rèn luyện các nhóm phát triển sản phẩm của mình có đủ kỷ luật và sự tập trung để hướng đến việc thường xuyên cho ra đời những sản phẩm có khả năng thúc đẩy lợi nhuận. Khi Phó Chủ tịch cấp cao Poul Schou tập hợp một nhóm ý tưởng để tạo ra sản phẩm "Big Bang" tiếp theo, anh đã có đủ tự tin để trao phần lớn quyền tự quyết cho các lãnh đạo của nhóm là Giám đốc Sáng tạo Erik Legernes và Giám đốc Tiếp thị Henrik Nonnemann để họ tự sáng tạo ra chủ đề và thiết lập mục tiêu tài

chính của nhóm. Nguyên tắc thiết kế của Schou chỉ là một mục tiêu rất đơn giản: "nhân đôi niềm vui; nhân đôi khách hàng". Đó là cách nói ngắn gọn mà Schou dùng để xác định mục tiêu đầy tham vọng của nhóm – nhân đôi doanh số từ sản phẩm "Big Bang" đời trước của LEGO, bộ đồ chơi chủ đề phiêu lưu dưới nước có tên gọi Atlantis.

Vài tháng sau đó, sau khi đưa ra một số ý tưởng và thử nghiệm tập trung với trẻ em, Legernes và Nonnemann đã đề xuất ý tưởng mới của họ với Schou. Nhóm đã tạo ra một chủ đề ninja, với những nhân tố được trẻ em yêu thích như các vị tướng quân, vũ khí Spinjitzu86 và một binh đoàn ma xương. Họ gọi chủ đề mới là Ninjago và đặt ra một mục tiêu khá to tát: dòng sản phẩm mới sẽ chiếm 10% tổng doanh thu của công ty. Chưa có chủ đề nào do LEGO tự phát triển, thậm chí cả Bionicle, có thể vượt qua cột mốc đó. Như Nonnemann từng nói, mục tiêu đó là "một kịch bản đầy mơ mộng". Nhưng nhóm đã xác định rất nhiều nguồn doanh thu tiềm năng, do đó họ tin rằng giấc mơ này có thể biến thành hiện thực.

Trong một buổi họp diễn ra tại New Jersey vào cuối tháng Tư năm 2009, nhóm đã phác thảo một bộ sản phẩm bổ sung khá đầy đủ dành cho Ninjago. Cùng với dòng sản phẩm chính, với số lượng tổng cộng gồm 17 bộ đồ chơi trong năm đầu tiên, LEGO sẽ phát triển một bộ cờ giải trí chủ đề Ninjago cho dòng LEGO Games, tạo ra một thế giới lấy bối cảnh Ninjago cho LEGO Universe và hợp tác với hãng Cartoon Network để phát triển loạt phim hoạt hình Ninjago (tập đầu tiên được trình chiếu vào tháng Một năm 2011) và làm việc cùng TT Games để sản xuất trò chơi điện tử (ra mắt tháng Tư năm 2011). Những ứng dụng Ninjago trên iPad và iPhones, cũng như loạt truyện tranh cùng chủ đề sẽ liên tục được ra mắt sau đó.



Cole, một ninja anh hùng, đang chiến đấu với ma xương Bonezai trong Đấu trường Ninjago.

Khi bộ đồ chơi Ninjago: Bậc thầy Spinjitzu ra mắt vào tháng Một năm 2011, sản phẩm đã thiết lập kỷ lục mới về doanh thu và sáng tạo của LEGO. Tập đoàn LEGO cho biết doanh thu của công ty đã tăng 20% vào quý I/2011, phần lớn là do cơn sốt mà Ninjago tạo ra. Ninjago đã vượt qua tất cả để trở thành chủ đề đồ chơi tự phát triển bán chạy nhất trong vòng một năm của LEGO. Qua đó, nhóm phát triển dự án Ninjago đã định nghĩa lại khái niệm truyền thống về thành công tại LEGO.

Điều đáng kinh ngạc nhất là Ninjago đã báo hiệu sự thay đổi trong phương pháp quản trị đổi mới của LEGO, thay vì đổi mới từ trên xuống, thì bây giờ LEGO sẽ tiến hành sự đổi mới của mình từ dưới lên. Trong giai đoạn sinh tồn từ năm 2004, những nhà lãnh đạo như Mads Nipper là người xây dựng định hướng cho công ty (quay trở lại với gạch LEGO), xác định nhóm khách hàng chủ lực (những cậu bé 5-9 tuổi), thiết lập mục tiêu về tỷ lệ lợi nhuận so với doanh thu (13,5%) và thậm chí là người lựa chọn hình thức cũng như nội dung của một bộ đồ chơi mới. Trên hết, chính Nipper, trong một cuộc họp tại Tòa Thị chính, là người đã sử dụng thiết kế xe cứu hỏa của Henrik Andersen để vạch ra lộ trình hướng đến những thiết kế vừa truyền thống, vừa hiện đại cho dòng sản phẩm LEGO City. Ở thời điểm đó, LEGO là một doanh nghiệp có thứ bậc rõ ràng, với những nhân vật lớn đứng ở đỉnh kim tự tháp, thực hiện phương pháp lãnh đạo theo kiểu chỉ huy và điều khiển, như Knudstorp diễn tả: “Chỉ có duy nhất một sự thật và chỉ có đúng hoặc sai.”

Chỉ 4 năm sau, LEGO đã tiến hành phi tập trung hóa một cách đáng kể. Nonnemann và Legernes, những người không thuộc đội ngũ lãnh đạo trong công ty, lại là những người quyết định nguyên tắc thiết kế của Ninjago, hình dung sản phẩm chính cùng các sản phẩm bổ sung, phát triển mô hình kinh doanh và cuối cùng là tự thiết lập mục tiêu doanh thu của sản phẩm. Có thể nói, Schou, Nipper và các nhà lãnh đạo khác trong công ty đều chấp nhận nguyên tắc này và chỉ quan tâm xem liệu nhóm phát triển có theo đúng cam kết của mình hay không. Nhóm phát triển luôn có đủ không gian tự do để thực hiện những quyết định quan trọng và tự xác lập lộ trình.

Điều gì đã thay đổi chỉ trong 4 năm ngắn ngủi đó? Knudstorp và các cộng sự đã xử lý khéo léo những thách thức từng khiến quá trình đổi mới trở nên hết sức khó khăn. Họ đã xác định cụ thể những kết quả mong muốn và sau đó trao sự tự do thích hợp để mọi người tự đổi mới "trong giới hạn của gạch LEGO". Công ty đã vươn đến thành công với những dự án chưa từng thấy trước đó như Mindstorms NXT và LEGO Games, thậm chí ngay cả khi họ chỉ chú trọng thực hiện những sự cách tân nhỏ để làm mới những dòng sản phẩm ăn khách cũ như LEGO City và Chiến tranh giữa các vì sao. Họ biết rằng trước khi có thể chuyển hóa thương hiệu, họ nhất định phải xây dựng và củng cố lại hoạt động kinh doanh của công ty.

Trên hết, họ kết luận rằng dù chiến lược là rất quan trọng, nhưng nguồn lực hàng đầu để mang lại năng lực cạnh tranh cho công ty là những con người sáng tạo và đa dạng. Chiến lược hoàn toàn có thể bị sao chép nhưng con người thì không. Kể từ thời Poul Plougmann, một trong những thay đổi lớn nhất của Tập đoàn LEGO chính là họ đã xây dựng một văn hóa trong đó mọi người tham gia sản xuất và tiếp thị cho đồ chơi LEGO đều có thể phát huy hết niềm đam mê và khả năng sáng tạo của bản thân.

SỰ TRỖI DẬY CỦA NHỮNG CON NGƯỜI CHỮ T

Bạn hãy nhớ lại vào đầu năm 1999, sau báo cáo về khoản lỗ đầu tiên trong lịch sử công ty, LEGO đã sa thải hơn 1 nghìn nhân viên. Trong số những người buộc phải ra đi, có cả những nhân viên kỳ cựu nắm giữ rất nhiều bí quyết và kinh nghiệm trong việc sản xuất và tiếp thị những sản phẩm dựa trên gạch LEGO – những yếu tố cấu thành Hệ thống Đồ chơi LEGO. Để thay thế họ, công ty đã mang về các chuyên gia thiết kế tài năng, những người có thể tạo ra những trải nghiệm vui chơi giàu trí tưởng tượng nhưng lại không biết nhiều về việc làm ra một món đồ chơi LEGO ăn khớp

với hệ thống. Plougmann chủ trương biệt phái các nhóm thiết kế tới các văn phòng chi nhánh cách xa trụ sở chính trên khắp thế giới, nhưng lại thất bại trong việc khai thác khả năng sáng tạo của họ. Kết quả là sự ra đời của một loạt những sản phẩm táo bạo "chưa từng thấy bao giờ" như Galidor và Jack Stone, nhưng lại không mang đậm chất LEGO và suýt chút nữa đã khiến cả tập đoàn sụp đổ.

Người ta có thể nghĩ rằng một khi LEGO bừng tỉnh trước nguy cơ sụp đổ, họ sẽ quay trở lại với mô hình cũ, tuyển mộ hầu hết chuyên gia thiết kế là người Đan Mạch, những người lớn lên tại một đất nước mà thương hiệu LEGO nổi tiếng hơn cả Coca-Cola. Nhưng ngày nay, LEGO trở nên khác biệt so với mọi thời điểm khác trong lịch sử của họ trước đây. Khi bước qua căng-tin của LEGO ở Billund, bạn sẽ nghe thấy những cuộc đối thoại không chỉ bằng tiếng Đan Mạch mà còn bằng tiếng Pháp, Đức và rất nhiều tiếng Anh. Chẳng hạn như nhóm phát triển Ninjago: Legernes đến từ Na Uy, Nonnemann người Đan Mạch và trưởng nhóm thiết kế Phil McCormick là người Mỹ; họ còn được một nhóm chuyên viên minh họa và xây dựng nguyên mẫu người Nhật hỗ trợ.

Các nhóm phát triển sản phẩm của LEGO hiện nay không chỉ đa dạng về mặt quốc tịch, mà cả về kỹ năng và chuyên môn. Cách đây vài năm, nhóm Bionicle đã chứng minh rằng một sự đổi mới có giá trị lâu dài sẽ xuất hiện khi những con người có tài năng và tư duy không tương đồng kết hợp với nhau trong một môi trường làm việc gần gũi, nhờ đó họ có thể thường xuyên họp hành và gặp gỡ đồng nghiệp. Những đổi mới mang tính hệ thống thường không hiện diện trong những nhóm có thành phần thuần nhất bao gồm các chuyên gia thiết kế làm việc trong một môi trường cô lập. Do đó, các nhóm phát triển sản phẩm của LEGO ngày nay đều có sự hiện diện của một quản lý dự án, một nhóm thiết kế, chuyên gia tiếp thị, kỹ sư, chuyên viên dựng mô hình… Mọi người đều tham gia đóng góp trong mọi giai đoạn của dự án chứ không chỉ chịu trách nhiệm với giai đoạn mà mình phụ trách về mặt chuyên môn. LEGO tin rằng khi những con người có nền tảng học thức, tư duy và kỹ năng kết hợp với nhau trong môi trường đề cao tính sáng tạo, thì sự va chạm giữa người với người sẽ làm nảy sinh những suy nghĩ mang tính đột phá.

"Những con người trải qua sự rèn luyện khác nhau thường có xu hướng tư duy khác nhau," Erik Legernes nói. "Họ khiêu khích và thách thức lẫn nhau, nhờ đó làm việc hiệu quả hơn khi làm cùng những người có chung lối tư duy."

Để phát huy logic này, LEGO đã tiến hành tuyển dụng những con người được gọi là "những con người chữ T87". Phần gạch đứng của chữ T đại diện cho kiến thức chuyên môn trong một lĩnh vực cụ thể, trong khi gạch ngang của chữ T đại diện cho sự trải rộng kiến thức và kỹ năng trên nhiều mảng khác nhau. Sự kết hợp giữa chiều sâu kiến thức và những kỹ năng đa dạng sẽ làm tăng khả năng giải quyết khó khăn một cách thông minh của "những con người chữ T".

Ngày nay, đa số các chuyên gia thiết kế của Tập đoàn LEGO đều có khả năng cạnh tranh có chiều sâu như vậy: họ có khả năng sáng tạo dồi dào mỗi khi được giao nhiệm vụ tạo ra đồ chơi mới từ gạch LEGO. Đồng thời, kinh nghiệm của họ mang lại cho công việc cũng rất đa dạng. Bạn hãy xem:

- Trưởng nhóm thiết kế của dự án LEGO Games, Cephas Howard, là một người đam mê gạch LEGO từ trong máu và là thiên tài trong việc sáng tạo những môn cờ giải trí thông minh. Anh cũng là một nhà thiết kế thương mại tài năng – điều đã được chứng minh qua thời gian làm việc tại 2 tờ báo là Guardian và Observer, lại vừa là một nhà kinh doanh thành công có đủ kỹ năng lãnh đạo để quản lý một nhóm đông người.
- Mark Jansen, người từng phụ trách xây dựng dự án LEGO Factory và sau này đứng đầu dự án LEGO Universe, là một cựu binh Navy SEAL. Anh từng dành 3 năm để nghiên cứu chuyên ngành "tiếp thị cá thể hóa theo số đông" (mass customization) và có bằng thạc sĩ cơ khí.
- Mark Stafford là một người hâm mộ trưởng thành đến từ Anh, từng làm thanh tra vận tải hàng hóa đường thủy tại các hải cảng ở Amsterdam và Antwerp (Hà Lan). Bạn gái Stafford, một người rất am hiểu về LEGO, đã khuyến khích anh ứng tuyển cho vị trí thiết kế mô hình tại công ty đồ chơi Đan Mạch. Họ đã cùng nhau chuyển tới Billund năm 2006 và Stafford đã tham gia thiết kế cho những dòng sản phẩm bán chạy nhất như Exo-Force, Power Miners và Space.
- Jamie Berard là ngôi sao thiết kế của công ty; từng tạo ra các mô hình lắp ráp nâng cao cho người chơi, chẳng hạn như bản sao làm từ 4 nghìn miếng LEGO của Cầu Tháp London. Berard dành phần lớn cuộc đời của mình cho gạch LEGO và anh ước tính những bộ đồ chơi LEGO chiếm đến 70% giá trị tài sản của anh. Anh còn học cơ khí dân dụng, có bằng cử nhân văn học Anh và từng làm người điều khiển xe điện một ray tại Disney World88.

“Những con người chữ T” có thể có nhiều điểm khác biệt, nhưng họ không phải là siêu anh hùng hay thần thánh. Cũng như các nhà thiết kế của LEGO cuối thập niên 1990, họ hoàn toàn không lường được hết nguy cơ đến từ cùng một đối tượng: những đứa trẻ đang ngày càng trưởng thành nhanh hơn và dễ thay đổi hơn bao giờ hết. Ngày nay, các nhà thiết kế của LEGO cũng sáng tạo như những người tiền nhiệm, nhưng nguy cơ chạy theo xu hướng và lạc lối trong thị trường vẫn hiện hữu. Vậy làm thế nào LEGO đảm bảo rằng sự đa dạng về mặt con người không làm bùng lên nguy cơ mất phương hướng trong việc sáng tạo đồ chơi mới như đã từng xảy ra dưới thời Plougmann.

Một phần câu trả lời nằm ở thực tế rằng trong khi công ty chủ động tuyển dụng nguồn nhân lực đa dạng và sáng tạo, họ vẫn không quên việc chiêu mộ những con người có trách nhiệm sẽ mang lại sự tập trung và kỷ luật cho nguồn năng lượng sáng tạo đó. Trong số này có nhà tổ chức hoạt động cộng đồng Steve Canvin, người đại diện LEGO hợp tác với những người hâm mộ có chuyên môn để giúp Mindstorms NXT thành công. Paal Smith-Meyer là người phụ trách phát triển lĩnh vực kinh doanh mới của công ty và cũng là người đã tận dụng tầm nhìn của Adam Reed Tucker để tạo ra dòng sản phẩm LEGO Architecture. Người quản lý bản quyền của dòng sản phẩm Bionicle, Sine Møller, là người làm việc cùng các đối tác để làm ra những sản phẩm như quần áo, sách vở và trò chơi điện tử mang thương hiệu Bionicle. Bên cạnh đó là ban đánh giá của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng, những con người kỳ cựu có tiếng nói quyết định xem liệu thiết kế, màu sắc của sản phẩm có đủ tính đặc trưng LEGO để hòa nhập vào Hệ thống Đồ chơi LEGO hay chưa. Và không thể không kể đến vai trò của các nhà quản lý, điều hành tại trụ sở LEGO ở Billund, những người mà vai trò chính là mang lại sự tập trung và tính kỷ luật cho toàn bộ quá trình sáng tạo đồ chơi.

Quan trọng nhất, LEGO đã đặt những con người sáng tạo của mình trong các cơ chế hướng dẫn cụ thể và rõ ràng, giúp phân phối công việc của họ hướng đến những sự đổi mới mang lại lợi nhuận. Những cơ chế như vậy vừa tạo đủ không gian để con người có thể sáng tạo, vừa định hướng để mang lại kết quả cụ thể. Nếu nhóm dự án đã tạo ra Ninjago, thì bạn sẽ thấy rõ những điều dưới đây:

Tái cấu trúc công ty để mang lại định hướng rõ ràng hơn cho mọi người. Khi Nonnemann, Legernes và các đồng nghiệp chuẩn bị xây dựng sản phẩm Big Bang tiếp theo cho công ty, họ biết rằng mình không phải tìm kiếm một không gian thị trường mới mẻ,

nguyên sơ như dự án LEGO Games từng thực hiện. Họ cũng không bị đặt kỳ vọng là phải nỗ lực tạo ra một sự đổi mới có tính đột phá như LEGO Universe. Nhiệm vụ của họ chỉ là tạo ra một chủ đề vui chơi mới, nhưng phải xuất phát từ cội nguồn của thương hiệu LEGO và thực sự hấp dẫn với nhóm khách hàng chủ lực của công ty, những cô bé cậu bé yêu thích xây dựng và lắp ráp. Nhận thức của nhóm phát triển Ninjago về những việc họ phải làm và ý nghĩa của dự án xuất phát từ quá trình tái cấu trúc trong phạm vi công ty ba năm về trước.

Năm 2005, sau khi đưa công ty quay trở lại với gạch LEGO và xác định loại hình đổi mới mà công ty sẽ theo đuổi, Knudstorp và các cộng sự tiếp tục nỗ lực để mang lại một định hướng rõ ràng hơn cho từng đơn vị kinh doanh riêng lẻ trong Tập đoàn LEGO. Dưới thời Plougmann, khi mà sự tập trung và tính kỷ luật không được đề cao, trong khi sự sáng tạo không ngừng được phát huy thì lợi nhuận vẫn bị sụt giảm nghiêm trọng. Trong quá trình tìm kiếm cách thức để khai thác tài năng từ sự đa dạng và sáng tạo của nguồn nhân lực, đội ngũ quản lý mới của tập đoàn đã sử dụng Ma trận đổi mới (được mô tả ở Chương 6) để chỉ ra đâu là những sáng kiến chủ chốt và bộ phận nào sẽ chịu trách nhiệm phát triển sáng kiến đó.

Knudstorp đã lập ra bộ phận chính phụ trách hoạt động kinh doanh, gọi là bộ phận Phát triển Sản phẩm và Phát triển thị trường (PMD) để tập trung tìm cách tạo ra lợi nhuận từ những tài sản và năng lực cốt lõi của công ty. Tài sản của công ty bao gồm: gạch LEGO, hệ thống xây dựng và lắp ráp, thương hiệu được nhiều người yêu mến. Còn năng lực của công ty là khả năng thiết kế và sản xuất những trải nghiệm vui chơi dựa trên gạch LEGO và khả năng thương mại hóa những trải nghiệm đó trên thị trường toàn cầu. Đó chính là điểm tựa cho nhóm Ninjago. Họ được tự do sáng tạo bất kỳ thứ gì họ có thể tưởng tượng, miễn sao nó nằm trong giới hạn do PMD đặt ra.

Những kinh nghiệm trong quá khứ đã dạy cho các nhà quản lý của LEGO một bài học rằng những tiêu chuẩn và quá trình mang đến những đổi mới hiệu quả cho các sản phẩm truyền thống của công ty như City và DUPLO sẽ không thể giúp họ tạo ra những trải nghiệm vui chơi "chưa từng thấy bao giờ". Vì vậy, họ đã tạo ra một khu vực ở phía trên của "ma trận đổi mới" cho Phòng Thí nghiệm Ý tưởng – bộ phận đã tạo ra LEGO Games. Ở đó, Phòng Thí nghiệm Ý tưởng chỉ tập trung vào việc phát triển những trải nghiệm vui chơi dựa trên gạch LEGO mà tự bản thân LEGO chưa bao giờ nghĩ đến.

Tuy nhiên, Ma trận đổi mới cũng chỉ ra một khoảng trống vô cùng rộng lớn trong sự phát triển của LEGO: không có một nhóm nào chịu trách nhiệm trực tiếp đối với cộng đồng người hâm mộ có quy mô toàn cầu của thương hiệu. Như Knudstorp đã nói, LEGO từng đối xử với cộng đồng người hâm mộ của mình, một hiện tượng rất độc đáo trong ngành công nghiệp đồ chơi, "chẳng khác nào những nhân vật phụ". Knudstorp cũng nhìn thấy những thiếu sót trong hoạt động thử nghiệm của công ty vốn cần thiết để tạo ra các mô hình kinh doanh mới, các kênh tiếp cận thị trường mới và những phương thức kết nối với khách hàng mới. Củng cố mối liên hệ với cộng đồng khách hàng của LEGO, xây dựng lĩnh vực kinh doanh giáo dục của LEGO, bán hàng trực tiếp cho khách hàng thông qua những cơ sở như Factory.com và khám phá những mô hình kinh doanh mới (như Paal Smith-Meyer từng làm với LEGO Architecture) – tất cả những công việc đó không thuộc về trách nhiệm cụ thể của một nhóm nào. Vì vậy Knudstorp và nhóm của anh đã tạo ra một bộ phận mới, bộ phận Cộng đồng, Giáo dục và Giao tiếp (CED). PMD và Phòng Thí nghiệm Ý tưởng bây giờ chỉ cần tập trung vào những phần cơ bản và tìm cách mang lại sự thay đổi to lớn cho lĩnh vực kinh doanh truyền thống của công ty; còn CED sẽ đảm nhận tất cả những công việc còn lại.

"Những công việc mà chúng tôi triển khai ở PMD cũng giống như tất cả những việc mà các công ty đồ chơi thành công khác làm", Knudstorp nói. "Nhưng những gì chúng tôi làm ở CED, không có công ty nào làm giống như vậy cả. Không ai tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, không ai có bộ phận giáo dục và cũng không ai có mức độ hòa nhập với cộng đồng khách hàng như chúng tôi. Tạo ra CED là cách để chúng tôi tối ưu hóa và làm tinh gọn hơn mô hình kinh doanh của mình."

Mặc dù nhóm phát triển Ninjago làm việc trong những giới hạn mà PMD vạch ra, nhưng Nonnemann và Legernes biết rằng để tạo ra một sản phẩm thành công như Bionicle, họ phải viện đến sự giúp đỡ của các chuyên gia từ CED để định hướng quá trình sáng tạo những sản phẩm bổ sung nhằm khai thác những nguồn doanh thu phụ bên cạnh nguồn doanh thu chính. Vì thế, trong khi nhóm sản xuất lo việc tạo ra một dòng sản phẩm xây dựng ăn khách, thì các đồng nghiệp ở CED sẽ giúp họ định hình những sản phẩm phụ như cờ giải trí, phim ảnh, ứng dụng iPhone và trò chơi điện tử – những sản phẩm mà khách hàng có thể tiếp cận thông qua trang web của Ninjago và các cửa hàng của LEGO.

Bằng cách này, sự tái cấu trúc công ty đã góp phần "chia lửa" cho nỗ lực phát triển của nhóm Ninjago. Do nhóm phát triển thuộc bộ

phận PMD, nên họ có thể toàn tâm toàn ý đảm nhận việc phát triển các trải nghiệm vui chơi cho nhóm khách hàng chủ lực (hoặc rất có thể là chủ lực) của LEGO. Họ chỉ tập trung vào nhiệm vụ duy nhất mà không cần quan tâm đến những nhiệm vụ khác. Và chỉ cần thực hiện nhiệm vụ của mình trong những giới hạn đã được vạch sẵn và đưa ra kết quả như mục tiêu đã đề ra là nhóm có thể tự do sáng tạo bất kỳ điều gì mà họ có thể tưởng tượng. Như chúng ta đã thấy, thành quả của nhóm Ninjago đã nhấn mạnh công thức của Knudstorp: "Sự đổi mới sẽ được phát huy khi không gian dành cho đổi mới bị giới hạn."

Một bộ công cụ định hướng. Khi LEGO triển khai giai đoạn thứ ba trong kế hoạch "Tầm nhìn chung" – xây dựng sự tăng trưởng – đội ngũ quản lý cấp cao của công ty đã thực hiện đủ những bước đi định hướng để giúp đội ngũ thiết kế và phát triển sản phẩm có cái nhìn rõ ràng về nơi mà công ty cần vươn đến và những loại chủ đề đồ chơi nào sẽ giúp LEGO hoàn thành hành trình đó. Họ cần nhân viên đặt trọng tâm vào việc giành lại những khách hàng quan trọng nhất của công ty, đó là những cậu bé yêu thích xây dựng và lắp ráp 5-9 tuổi. Đồng thời, LEGO cũng phải cắt giảm đáng kể số lượng đơn vị đồ chơi trong danh mục sản xuất, một chiến lược "làm nhiều hơn với ít sản phẩm hơn" để phân phối công sức của đội ngũ thiết kế hợp lý hơn. Họ trang bị cho đội ngũ phát triển sản phẩm và tiếp thị công cụ tài chính CPP, dùng để tính toán chi phí dự trù cho những quyết định của đội ngũ thiết kế và giúp LEGO khôi phục khả năng sinh lời từ hoạt động kinh doanh của mình. Đồng thời, họ cũng xây dựng một nguyên tắc, "rõ là LEGO nhưng chưa từng thấy bao giờ", nhằm một lần nữa nhấn mạnh tầm quan trọng hàng đầu của gạch LEGO ngay cả khi họ yêu cầu nhân viên sáng tạo ra những sản phẩm hấp dẫn trẻ em của thế kỷ XXI.

Sau khi đã xác lập một định hướng rõ ràng, các quản lý cấp cao của công ty bắt đầu lùi ra sau để các nhóm dự án tự xác định lộ trình của mình, như nhóm Ninjago của Legernes và Nonnemann. "Đặc trưng thiết kế" (Design DNA) cũng là một công cụ định hướng hữu ích. Mỗi dòng sản phẩm của LEGO đều có đặc trưng cụ thể, đó là sự thể hiện của nhóm khách hàng mục tiêu, trải nghiệm vui chơi mong muốn, những cảm nhận mà sản phẩm mang lại (thực tế, viễn tưởng, tươi sáng, u tối…) và những chi tiết khác. Một khi đã biết rõ các đặc điểm làm nên đặc trưng thiết kế của sản phẩm, nhóm sản phẩm sẽ xác định xem nên làm mới hay chỉnh sửa lại.

Để tạo ra một chủ đề mới, đầu tiên đội ngũ phát triển sản phẩm của LEGO sẽ xác định đặc trưng của chủ đề mới. Ngay từ giai đoạn

đầu của quá trình triển khai dự án Ninjago, Nonnemann đã vẽ ra một ma trận đơn giản có 4 ô, thể hiện 4 đặc điểm vui chơi khác nhau của một chủ đề: thực tế, tưởng tượng, ít xung đột, nhiều xung đột (ví dụ, bộ đồ chơi SpongeBob của LEGO được xác định là một chủ đề tưởng tượng ít xung đột). Ma trận đơn giản này đã làm nổ ra những cuộc thảo luận giúp nhóm xác định khu vực mà họ muốn tham gia cạnh tranh: tưởng tượng, nhiều xung đột. Nonnemann lý giải nguyên nhân của quyết định đó là nhóm được giao nhiệm vụ phải tạo ra một lượng doanh thu lớn cho công ty: "Lựa chọn an toàn hơn cả là một chủ đề tưởng tượng và có nhiều xung đột."

Tất nhiên, sự lựa chọn của nhóm dù là gì cũng chưa thể đảm bảo thành công, vì bất kỳ chủ đề của LEGO nào sở hữu 1 trong 4 đặc điểm trên đều có thể thất bại. Ví dụ, LEGO City, một chủ đề thực tế ít xung đột từng rất thành công, nhưng Galidor, một chủ đề tưởng tượng nhiều xung đột tương tự như Ninjago lại là một thất bại nặng nề. Nhưng ma trận của Nonnemann sẽ giúp nhóm xác định họ sẽ theo đuổi những đặc điểm nào và loại bỏ những đặc điểm còn lại.

Ma trận trên cũng đóng vai trò nhắc nhở nhóm về mức độ cách tân mà chủ đề mới cần có. Một thương hiệu có sức sống lâu dài như LEGO City thường dựa trên 90% các sản phẩm lặp lại những thiết kế trước (để đáp ứng kỳ vọng của người hâm mộ về dòng sản phẩm) và 10% các sản phẩm sáng tạo mới (bổ sung đủ chi tiết để duy trì sự mới mẻ của dòng sản phẩm). Trong khi đó, một chủ đề tưởng tượng nhiều xung đột, nhất là một chủ đề tự phát triển, lại đảo ngược công thức trên. Chỉ có 10% của dòng sản phẩm mới là lặp lại đặc điểm thiết kế của những bộ đồ chơi cũ hơn đã hết hạn sử dụng, còn 90% còn lại nhất định phải khoác lên mình một chiếc áo mới, mang lại những cảm nhận mới cho khách hàng.

Như vậy, nhóm phát triển đã có một phác họa đơn giản nhưng tương đối đầy đủ về đặc trưng thiết kế của dòng sản phẩm mới: đổi mới tối đa, tưởng tượng tối đa, xung đột tối đa – và lấy đó làm điểm bắt đầu để tạo ra sản phẩm bom tấn tiếp theo cho công ty.

Thêm thời gian dành cho "cảm hứng và khám phá". Một trong những thách thức hàng đầu đối với việc duy trì một nỗ lực đổi mới lâu dài là làm sao có đủ thời gian và không gian để xây dựng cho thành công của ngày mai trong khi công ty vẫn đang phải chạy tiến độ hằng ngày để đạt kết quả cho hôm nay. Mặc dù sự kiên trì và bền bỉ là những yếu tố tiên quyết để tạo ra giá trị, nhưng chúng có thể dễ dàng bị những áp lực ngắn hạn của việc

đáp ứng mục tiêu tài chính và thời hạn công việc vùi lấp.

Năm 2008, khi nhóm đang phát triển dự án đồ chơi mới (mà sau này trở thành Ninjago), Knudstorp và các nhà quản lý đã đẩy mạnh nhận thức của toàn bộ công ty về tính cấp bách trong việc phát triển sản phẩm và như chúng ta đã thấy, bộ phận thiết kế và kỹ sư của LEGO đã đáp lại bằng cách giảm thời gian phát triển và triển khai những dòng đồ chơi mới xuống còn một nửa. Nhưng các lãnh đạo của công ty cũng biết rằng trước khi có được năng suất như mong muốn, họ cần phải có sự sáng tạo. Và sáng tạo luôn cần có thời gian. Và để tạo điều kiện cho sự sáng tạo, LEGO thỉnh thoảng lại nới thêm thời gian trển khai bằng cách điền thêm bước hình thành ý tưởng vào trước quá trình phát triển sản phẩm.

Khi các lãnh đạo trong công ty gặp gỡ nhóm phát triển để họp bàn về việc chỉnh sửa một dòng sản phẩm hiện có, họ thường khởi động bước hình thành ý tưởng cùng lúc với giai đoạn đánh giá P0 của Quy trình Phát triển LEGO (LDP). Đó là thời gian để mọi người xác định những cơ hội trên thị trường và định nghĩa các đối tượng kinh doanh. Nhưng đối với những nhóm chịu trách nhiệm phát triển chủ đề mới như Ninjago, họ sẽ có thêm một bước để "khám phá và tìm cảm hứng", được tiến hành trước cả giai đoạn P0 của LDP.

Trong bước này, việc tìm kiếm một chủ đề mới, có tiềm năng sẽ đưa nhóm phát triển đến nhiều nguồn cảm hứng khác nhau như: sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, chương trình truyền hình thiếu nhi, sản phẩm thành công của LEGO trong quá khứ… Ví dụ, nhóm Ninjago đã có một chuyến khảo sát kéo dài một tuần tại Nhật Bản; tại đây các chuyên gia thiết kế và tiếp thị của LEGO đã tới thăm Bảo tàng Iga Ninja nằm ở phía Bắc Tokyo. Khi rảo bước qua mô hình nhà ở của ninja thế kỷ XV, với những bức tường có thể xoay được và nhiều phòng ốc bí mật, các nhà thiết kế của LEGO đã đắm chìm trong vô số ý tưởng để đưa chủ đề ninja vào cuộc sống. Họ cũng bắt đầu hướng đến thách thức mô phỏng cuộc sống thời Trung cổ của ninja trong hình dạng đồ chơi dành cho trẻ em thế kỷ XXI.

Cùng sáng tạo với trẻ em. Mỗi nhóm phát triển sản phẩm của LEGO ngày nay đều sử dụng những thử nghiệm tập trung với trẻ em để đánh giá những ý tưởng tiềm năng. Trong hầu hết các cuộc thử nghiệm, một vài chuyên gia thiết kế sẽ giới thiệu với trẻ một nguyên mẫu thiết kế đồ chơi nào đó và tìm hiểu phản ứng của trẻ nhằm khai thác sự quan tâm của chúng đối với ý tưởng của

nguyên mẫu. Tuy nhiên, các nhóm "đổi mới mở đầu" lại có một phương pháp thử nghiệm độc đáo hơn.

Nhóm Ninjago thường xuyên họp mặt tại một văn phòng Fort Lee, bang New Jersey, nơi họ dành vài ngày để bí mật quan sát một nhóm các cậu bé từ 8-10 tuổi trong một căn phòng lớn và phản ứng của chúng với những hình ảnh minh họa ý tưởng có khả năng trở thành sản phẩm "Big Bang" tiếp theo. Megan Nerz, một chuyên gia nghiên cứu thị trường từng làm việc với LEGO trong gần 2 thập niên, là người điều khiển cuộc thảo luận của nhóm trẻ em. Với những phương pháp vừa khiến trẻ nghe lời, vừa khiến trẻ tự tin, cô khuyến khích bọn trẻ tham gia thử nghiệm biểu lộ cảm xúc của mình. Mỗi cậu bé có thể biểu hiện sự vui vẻ, gắt gỏng, e thẹn hay hài lòng, dù chỉ trong thời gian vài phút. Đôi lúc, chúng cũng tỏ ra rất sâu sắc nếu bạn biết cách để hiểu suy nghĩ của trẻ.

Mặc dù nhóm Ninjago thỉnh thoảng gọi quá trình đó là "đồng sáng tạo với trẻ em", nhưng hiếm khi những cậu bé này có thể đưa ra một ý tưởng sáng tạo có khả năng áp dụng trực tiếp vào thiết kế của sản phẩm. Thay vào đó, Nerz và nhóm thiết kế LEGO cố gắng "phiên dịch" những cảm xúc của trẻ thông qua những tiêu chuẩn hết sức rõ ràng.

Khi Nerz dẫn các cậu bé đi qua những bức hình minh họa bắt mắt, trong đó có những chủ đề như thành phố và tương lai, phiêu lưu dưới nước và ninja, nhóm dự án sẽ đánh giá và xếp hạng những phản hồi của trẻ dựa trên các tiêu chí cụ thể: phản ứng tự nhiên của trẻ, mức độ nắm bắt cốt truyện, khả năng khuyến khích trẻ vui chơi trong thời gian dài của ý tưởng và mức độ vui vẻ mà ý tưởng mang lại cho trẻ khi vui chơi. Do vậy, mặc dù cảm xúc của trẻ thường rất chủ quan, cảm tính, nhưng khi nghiên cứu và "phiên dịch" ý nghĩa của những cảm xúc đó, thông tin mà nhóm thu được rất có giá trị.

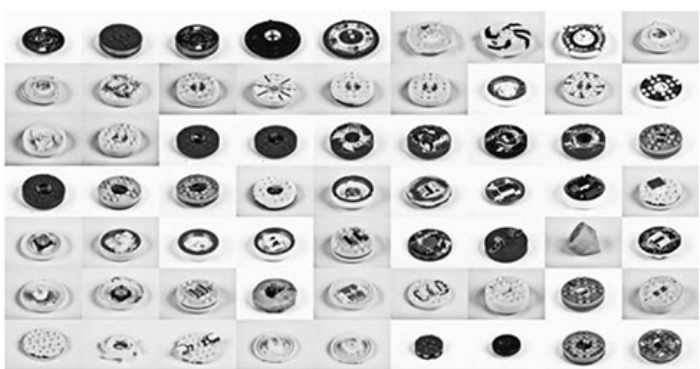
"Cách tốt nhất để đánh giá một ý tưởng là xem liệu trẻ có liên tục nói về nó hay không," Nonnemann nói. "Nếu trẻ tiếp tục nói với nhau chúng sẽ vui chơi như thế nào trong thế giới mà bạn đưa ra trước mắt chúng, bạn sẽ biết mình vừa tìm ra thứ gì đó rất quan trọng."

Một vấn đề khác mà nhóm Ninjago cần đến sự giúp đỡ của trẻ đó là lựa chọn nhân vật đại diện cho cái ác trong chủ đề mới. Nếu các ninja là anh hùng, vậy họ sẽ chiến đấu với ai? Nhóm dự án đã xây dựng 6 lựa chọn khác nhau, trong đó có ác hầu, người máy, ma xương và người thằn lằn. Và câu trả lời từ các cuộc thử nghiệm là

một lựa chọn áp đảo: ma xương. Lũ trẻ biết rằng ninja là những nhân vật có thật trong lịch sử còn ma xương là một đội quân ác ma trong tưởng tượng, nhưng cũng mang lại cảm giác rất thật. Còn những sinh vật tưởng tượng rất xa so với thực tế như người thằn lằn lại không khiến trẻ thích thú. Nhóm quyết định đưa ý tưởng ma xương vào vòng sau và đưa ra 4 lựa chọn thiết kế khác nhau.

Chủ đề ninja đã khơi gợi rất nhiều câu chuyện từ trẻ em, nhưng chưa đủ để thuyết phục nhóm dự án rằng ý tưởng này có thể giúp cho sản phẩm mới đạt mục tiêu chiếm 10% doanh thu. Để khắc phục vấn đề này, nhóm quyết định đưa ra một yếu tố mới lạ, đó là một loại vật phẩm mà trẻ có thể trao đổi với nhau ở trường. "Chúng tôi muốn có một sản phẩm có tính chất cạnh tranh và hấp dẫn, một sản phẩm mà trẻ sẽ không ngớt bàn tán với nhau ở trường", Schou nói. Trên thực tế, mục tiêu của nhóm Ninjago – mà họ vẫn chưa nói với cấp trên – chính là làm cho sản phẩm mới phổ biến đến nỗi có thể bị cấm chơi ở trường học.

Để đưa ra giải pháp, nhóm tổ chức một loạt những buổi họp để thảo luận ý tưởng và mời các nhà thiết kế, chuyên gia tiếp thị và chuyên gia xây dựng nguyên mẫu từ những bộ phận khác tham gia, hy vọng sẽ có một số ý tưởng mới. Họ tìm cảm hứng bằng cách nghiên cứu một số loại đồ chơi "huyền thoại" như bi ve, yo-yo và con quay, những món đồ chơi đã thu hút bao thế hệ trẻ em từ trước đến nay.



Các nguyên mẫu con quay Ninjago.

Nhóm thiết kế bắt đầu nghĩ tới việc đặt các nhân vật ninja lên trên một con quay thiết kế theo kiểu LEGO. Ý tưởng là khi xoay con quay, các nhân vật ninja cũng xoay theo và va chạm vào nhau, hay còn gọi là "chiến đấu" như ninja ngoài đời thực. Nhóm đã tạo ra 60

nguyên mẫu con quay khác nhau cho đến khi có thiết kế hoàn thiện với một nút bật (eject button): khi 2 con quay va vào nhau, một trong 2 nhân vật sẽ bị bật ra. “Bất ngờ thay, sẽ có một người thua cuộc, đó là nhân vật bị văng ra và nhân vật còn lại sẽ là người chiến thắng,” Legernes nói. “Người chiến thắng sẽ lấy được thanh kiếm của người thua cuộc, và trò chơi trở thành những trận đấu để trẻ giành lấy vũ khí.”

“Khi chúng tôi thử nghiệm con quay với trẻ, chúng khoái chí đến nỗi hò hét tung trời”, anh nói tiếp. “Chúng rất hào hứng và bắt đầu hò hét. Người hướng dẫn nói rằng chúng tôi đã phát hiện ra kho báu rồi đấy. Cô ấy chưa bao giờ thấy những phản ứng mạnh mẽ như vậy trong một cuộc thử nghiệm.”

Nhờ tiếp tục thử nghiệm liên tục với trẻ em, nhóm Ninjago đã hình thành được những trải nghiệm vui chơi hết sức đa dạng – cốt truyện (những anh hùng đối đầu với cái ác), tính cạnh tranh (thông qua con quay Spinjitzu) và tính năng sưu tập (vũ khí) – những yếu tố sẽ giúp Ninjago trở thành một sản phẩm thành công vang dội.

Thay vì ban quản trị, các nhóm phát triển sẽ điều khiển quá trình đánh giá. Vào lúc nhóm dự án hoàn thành xây dựng chủ đề mà sau này trở thành dòng sản phẩm Ninjago, hàng trăm trẻ em, từ những cậu bé thờ ơ với gạch LEGO nhất cho đến những khách hàng “ruột” của công ty đồ chơi Đan Mạch, đều hết sức thích thú với ý tưởng đồ chơi mới. Quá trình diễn ra liên tục của các hoạt động thử nghiệm, chỉnh sửa và tái thử nghiệm đã làm giảm rủi ro chủ đề này sẽ thất bại thay vì thành công. Hơn nữa, những kết quả thử nghiệm khách quan đã đảm bảo với ban quản trị rằng nhóm dự án đang đi đúng hướng để tạo nên một sản phẩm có khả năng đáp ứng mục tiêu về doanh thu.

“Để có những nguồn lực mình cần, chúng tôi phải thuyết phục mọi người trong công ty rằng ý tưởng này hoàn toàn đúng đắn,” Legernes nói. “Thử nghiệm không chỉ là để sáng tạo mà còn để thuyết phục.”

Mặc dù Paul Schou, người có vai trò giám sát 70% sản phẩm của công ty, đã quan sát nhiều cuộc thử nghiệm trong giai đoạn đầu của Ninjago cũng như các sản phẩm khác, nhưng anh hầu như không can dự vào việc thử nghiệm các sản phẩm, dù một dự án Big Bang luôn có tầm quan trọng hàng đầu đối với công ty. Thay vào đó, nhóm phụ trách dự án mới là người điều khiển các cuộc thử nghiệm và quá trình phát triển. Như chúng ta đã biết, chính

nhóm dự án chứ không phải các quản lý cấp cao là người viết ra nguyên tắc thiết kế của Ninjago và thiết lập mục tiêu doanh thu. Về phần mình, Schou và các lãnh đạo khác trong công ty chỉ sử dụng những bước đánh giá trong quy trình LDP để có cái nhìn tổng thể với mọi dự án đang trong quá trình phát triển, chứ không chỉ riêng Ninjago. Ý kiến của họ chỉ để đảm bảo rằng khi những ý tưởng cụ thể phát triển thành sản phẩm, chúng sẽ làm cho danh mục sản xuất của công ty thêm đa dạng chứ không trùng lắp với những sản phẩm trước đó.

Về cơ bản, việc đánh giá của các lãnh đạo trong công ty cũng giống như "bớt để thêm". Họ sẽ củng cố sự phát triển của những ý tưởng giàu tiềm năng hơn bằng cách loại bỏ những ý tưởng trùng lặp hoặc không hứa hẹn. Trong số rất nhiều ý tưởng LEGO được trình bày ở giai đoạn P0, chỉ có 20 trong số đó là qua được giai đoạn P3, nơi quyết định cuối cùng về việc ý tưởng đó có trở thành sản phẩm thực tế hay không được đưa ra. "Quá trình đó chủ yếu là để loại bỏ," Schou nói. "Giống như sự chọn lọc tự nhiên vậy."

Trong giai đoạn trước khi công ty thay đổi, Quy trình Phát triển LEGO giống như một quy trình trúng-hoặc-trật. Trong đó, LEGO sẽ đặt cược lớn vào những ý tưởng mới ngay từ đầu và khi nào đủ điều kiện họ sẽ đưa ý tưởng đó ra thị trường. Còn bây giờ, quy trình này giống như một đoàn tàu luôn luôn đúng hẹn, với những sản phẩm mới (là các toa tàu) hướng tới thị trường đúng lộ trình, đúng giờ mỗi năm. Các nhóm sản phẩm có trách nhiệm khám phá nhiều ý tưởng tiềm năng khác nhau, nhưng chỉ những ý tưởng tốt nhất mới được lên tàu. Trên thực tế, Ninjago từng bị trì hoãn một năm do ban quản trị cho rằng dù đây là ý tưởng tốt, nhưng phải cần thêm một năm phát triển nữa mới trở thành một sản phẩm tuyệt vời.

Vào lúc tôi viết chương này, những con người đa dạng và sáng tạo của Tập đoàn LEGO đã giới thiệu đến thị trường sự kết hợp độc đáo gồm 34 thể loại sản phẩm khác nhau, không chỉ có những sản phẩm Big Bang như Ninjago mà còn có cờ giải trí, trò chơi điện tử, đồ chơi cho bé gái, đồ chơi xây dựng và lắp ráp nâng cao, đồ chơi cho trẻ chưa đến tuổi đi học, 2 bộ đồ chơi robot, đồ chơi kết hợp giữa gạch LEGO và thiết bị kỹ thuật số, những chủ đề mua bản quyền như SpongeBob và Câu chuyện đồ chơi… Giống như những người đã tạo ra chúng, tất cả những sản phẩm này đều nằm trong giới hạn của gạch LEGO và trải nghiệm vui chơi "từ đôi tay đến tư duy" của LEGO.

Ngày nay, đội ngũ phát triển sản phẩm và tiếp thị của LEGO đã có

động lực để thực hiện những ý tưởng mang lại lợi nhuận cho công ty. Giống như nhóm dự án đã tạo ra Ninjago, đó là vì họ đã có sự tự do trong việc đặt ra những mục tiêu về đổi mới và tài chính cho dự án. Khi được quyền tự quyết hầu hết những mục tiêu của dự án mà mình phụ trách, mọi người sẽ ý thức tốt hơn về trách nhiệm phải đạt được những kết quả tương ứng với mục tiêu đó. Sự ràng buộc chặt chẽ giữa tính tự chủ và tinh thần trách nhiệm sẽ làm cho sự can thiệp từ phía các lãnh đạo của công ty, vốn thường làm giảm động lực của nhân viên, không còn quá cần thiết. Những con người đa dạng và sáng tạo của LEGO giờ đây không còn cần nhìn vào những lãnh đạo như Mads Nipper để tìm nguồn cảm hứng và xác định hướng đi cho mình nữa. Họ chỉ cần nhìn vào bản thân và tự mình quyết định.

Chương 11
KHI LEGO THAY ĐỔI

Sự hồi sinh của một thương hiệu

Để tái sinh thương hiệu LEGO, việc đầu tiên phải làm là thay đổi toàn bộ hệ thống kinh doanh

– Jørgen Vig Knudstorp, CEO của Tập đoàn LEGO

Nhìn lại Tập đoàn LEGO vào thời điểm cuối thập niên 1990 và đầu thập niên 2000, mọi người không ngừng băn khoăn rằng liệu LEGO có giống như người chiến thắng năm 1995 của Giải Darwin, giải thưởng tổ chức hằng năm để tôn vinh những cá nhân đã tự giết chết mình theo những cách đặc biệt ngu ngốc, qua đó vô tình chứng minh cho tính đúng đắn của học thuyết chọn lọc tự nhiên mà Darwin từng nêu ra. Điều đó có nghĩa là họ đã góp phần củng cố nguồn vốn gien của loài người bằng cách tự loại bản thân ra khỏi nguồn vốn gien đó. Mặc dù về sau đã được chứng minh là chuyện không có thật, nhưng câu chuyện về người giành giải Darwin năm 1995 vẫn hết sức thú vị: một nhà phát minh nghiệp dư đã gắn động cơ tên lửa sử dụng nhiên liệu lỏng vào chiếc xe hơi hiệu Chevy Impala của mình, sau đó tiến vào hoang mạc Arizona và bắt đầu tăng tốc. Tốc độ của chiếc xe khi đó lên đến hơn 400 km/giờ và nó bắt đầu phóng lên không, bay vù vù hơn 1,5 km trước khi tông vào vách núi. Tất cả những gì còn lại từ cuộc thử nghiệm sai lầm trên là một cái hố còn đang cháy âm ỉ nằm cách mặt đất gần 40 m.

Cũng giống như người lái xe biến thành phi công bất đắc dĩ đó, cuối những năm 1990, LEGO bị mắc kẹt trong một mớ những sáng kiến đổi mới nghe có vẻ to tát và kiêu ngạo tuyên bố rằng chỉ trong 5 năm họ sẽ trở thành thương hiệu mạnh nhất trong lòng trẻ em và gia đình của trẻ. Thảm họa đến ngay tức thì. Mặc dù đã

có những thành công với các sản phẩm Chiến tranh giữa các vì sao và Harry Potter, nhưng công ty không còn kiểm soát nổi những nỗ lực đổi mới tràn lan của mình và chẳng bao lâu nữa sẽ đâm vào vách núi như anh chàng kia nếu mọi thứ cứ tiếp diễn như thế.

Khi Knudstorp cùng ban quản trị mới được đặt vào vị trí đầu não của Tập đoàn và phải tìm cách kéo LEGO ra khỏi tình trạng trên, họ không vì hoảng loạn mà phản ứng vội vàng. Họ nhận ra nhiệm vụ của mình không chỉ là tiếp tục đẩy mạnh quá trình đổi mới tại LEGO mà còn phải xác định lại phương hướng để từ chỗ lạc lối trong mớ bòng bong mà thế hệ quản trị trước để lại, công ty có thể quay lại đúng con đường cần đi và đạt đến những mục tiêu mới. Nỗ lực của Knudstorp cùng các lãnh đạo khác kéo dài 7 năm và diễn ra qua 5 giai đoạn.

LEGO 1.0. Trong suốt năm 2004, Knudstorp và Giám đốc tài chính Jesper Ovesen đã tiến hành giai đoạn thứ nhất, chiến đấu để sinh tồn, và nhiệm vụ chính của bộ đôi này là sửa chữa sai lầm của những năm trước để đưa LEGO trở lại vị trí an toàn. Để làm điều đó, Knudstorp và Ovesen đã hướng sự tập trung của toàn bộ công ty vào ba trận quyết chiến chiến lược: Thứ nhất, loại bỏ sự phức tạp trong hoạt động kinh doanh bằng cách thực hiện những bước đi cắt giảm chi phí như giảm một nửa số lượng đơn vị đồ chơi LEGO mà công ty đang sản xuất, giảm thời gian phát triển ý tưởng thành sản phẩm và đưa ra thị trường. Thứ hai, khôi phục khả năng cạnh tranh bằng cách coi các nhà bán lẻ là mối quan tâm hàng đầu (trên cả trẻ em) nhằm thúc đẩy lợi nhuận của nhà bán lẻ, đẩy nhanh tốc độ xoay vòng hàng tồn kho. Thứ ba, tăng thêm vốn nhờ bán bớt tài sản như một số công viên LEGOLAND và cắt bớt các khoản chi trong toàn bộ công ty.

Ovesen đã thuyết phục Knudstorp rằng những việc mà Knudstorp quyết định không làm cũng quan trọng chẳng kém những việc anh quyết định làm. Thông qua việc hướng sự tập trung của LEGO vào 3 cuộc chiến đầy thách thức nói trên, bỏ qua tất cả những thứ khác, bộ đôi Knudstorp và Ovesen đã chuẩn bị đủ thời gian để lật ngược tình thế.

LEGO 2.0. Tiếp theo là giai đoạn thứ hai, trong đó các nhà lãnh đạo của công ty từ bỏ những tác nhân tăng trưởng bên ngoài và bắt đầu xây dựng những động lực tự thân mà họ có thể điều khiển được. Đó là lúc Knudstorp thiết lập một định hướng rõ ràng khi đưa LEGO "trở lại với gạch LEGO". Điều đó đồng nghĩa việc với tập trung vào những tài sản cốt lõi của công ty (gạch LEGO và hệ

thống LEGO), các sản phẩm chủ lực (như LEGO City và DUPLO) và khách hàng chủ lực (trẻ em 5-9 tuổi). Nếu có gì nằm ngoài 2 từ "cốt lõi" và "chủ lực" thì tất cả đều không quan trọng.

Tiếp theo, Knudstorp và nhóm của mình đã đơn giản hóa công việc của các nhà quản lý bằng cách xác định tiêu chuẩn quan trọng nhất: tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu phải đạt 13,5%. Để định hướng, tiêu chuẩn cần phải hợp lý và rõ ràng. Con số 13,5% được thể hiện nổi bật trên những tấm bảng trắng ghi số liệu theo dõi kết quả kinh doanh tại phòng chỉ huy của Tập đoàn và mọi số liệu đều được đánh giá trong các cuộc họp tổ chức hằng tuần, buộc mọi người phải tập trung công việc của mình vào những dòng sản phẩm có khả năng mang lại lợi nhuận, cũng như loại bỏ càng sớm càng tốt những dòng sản phẩm gây thua lỗ. Do đó, ban quản trị của công ty có thể loại khỏi danh sách sản xuất những dòng sản phẩm gây tốn kém như LEGO Explore và Jack Stone, đồng thời khôi phục những sản phẩm ăn khách một thời như DUPLO và LEGO City. Vào cuối năm 2005, LEGO đã thông báo tin vui khi từ khoản lỗ 1,6 tỷ DKK (292 triệu đô-la) năm trước, họ đã thu về 702 triệu DKK (117 triệu đô-la) lợi nhuận và đạt mức tăng trưởng doanh thu 12%.

LEGO 3.0. Sau khi đã xây dựng một động cơ tăng trưởng mạnh mẽ nhưng kiểm soát được, Knudstorp và các cộng sự dự định trang bị thêm những công cụ hỗ trợ và một hệ thống định hướng để xác định lộ trình của chặng đường sắp tới.

Ban quản trị đã làm rõ hướng đi của công ty khi phác thảo một ma trận bao gồm những mức độ đổi mới khác nhau, từ nhỏ đến lớn, từ những sự thay đổi mang tính chỉnh sửa cho đến những thay đổi triệt để. Sau đó, họ sử dụng ma trận này để xác định những loại đổi mới nào họ sẽ theo đuổi cho từng dòng sản phẩm. Ban quản trị cũng sửa đổi Quy trình Phát triển LEGO (LDP) bằng cách đưa vào những đợt đánh giá sản phẩm theo quý, trong đó các nhà điều hành sẽ tiến hành những buổi kiểm tra toàn diện có chiều sâu với các nhóm phát triển sản phẩm. Sau những đợt đánh giá này, đội ngũ điều hành sẽ gạch tên những ý tưởng trùng lặp hoặc các dự án không hứa hẹn, qua đó tập trung trí tuệ tập thể của công ty vào việc triển khai những ý tưởng tốt nhất.

Và trong giai đoạn này, còn có những bước đi đầu tiên của việc mở rộng quy trình phát triển sản phẩm của LEGO đến cộng đồng người hâm mộ khổng lồ của công ty. Bằng cách mời gọi những người hâm mộ sáng tạo nhất tham gia thử nghiệm và đồng phát triển các dòng sản phẩm như Mindstorms NXT, LEGO đã gặt hái

những thông tin quý giá mà nếu tiếp tục đóng kín mọi quy trình phát triển, họ sẽ không bao giờ có được. Với một lộ trình được xác định rõ ràng và một hệ thống định hướng có sự tham gia của các nhân vật trong nội bộ công ty, cũng như những người gắn bó với công ty, LEGO đã tìm ra con đường để hướng đến sự tăng trưởng. Năm 2008, bất chấp sự đi xuống chung của ngành công nghiệp đồ chơi, doanh thu của Tập đoàn LEGO vẫn tăng 19% so với năm trước đó và lợi nhuận của công ty cũng tăng 32%.

LEGO 4.0. Sau khi cất cánh, chiếc tên lửa của Tập đoàn LEGO bắt đầu ổn định độ cao. Và lúc này công ty bắt đầu thay đổi trọng tâm từ những đổi mới nhằm phục hồi khả năng sinh lời của lĩnh vực kinh doanh chủ lực sang những đổi mới có tác dụng thúc đẩy sự tăng trưởng tự thân. Điều đó có nghĩa là LEGO phải thiết lập sự cân bằng giữa một danh mục sản phẩm ngày càng mở rộng với việc duy trì lợi nhuận, giữa việc mang lại biên lợi nhuận lớn hơn cho khách hàng với cắt giảm chi phí và giữa việc theo đuổi những mục tiêu ngắn hạn với việc gieo mầm cho những thành công lâu dài trong tương lai. Như Knudstorp từng nhấn mạnh trong một bức thư gửi ban quản trị của LEGO, để đạt được sự cân bằng giữa những yếu tố đó, LEGO cần phải có "quan điểm lưỡng cực" (bifocal perspective).

Một mặt, LEGO ngày càng sẵn sàng đón nhận những thách thức có nhiều rủi ro hơn. Công ty xác định lại nhiệm vụ của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng là tạo ra một trải nghiệm vui chơi "chưa từng thấy bao giờ", từ đó dẫn đến sự ra đời của LEGO Games. Bên cạnh đó, công ty cũng thất bại nặng nề với dự án đầy tham vọng LEGO Universe. Mặt khác, LEGO vẫn duy trì sự tập trung trong việc cải tiến những dòng sản phẩm kinh điển như LEGO City và Chiến tranh giữa các vì sao, những sản phẩm vẫn đang thống trị danh sách 10 mặt hàng bán chạy nhất của công ty.

Không ít lần, công ty đã kết hợp thành công giữa 2 yếu tố "rõ là LEGO" và "chưa từng thấy bao giờ" để trở thành một thương hiệu đầy sức sống. Năm 2009, Công ty BMO Capital Markets ở New York đã tôn vinh LEGO là "công ty đồ chơi phát triển nhanh nhất". Tháng Ba năm 2010, trong một bức thư gửi cho các quản lý cấp cao, Knudstorp loan tin rằng sau nhiều năm xếp LEGO ngang hàng với những đối thủ cạnh tranh trực tiếp như Mega Brans (trước đây là Mega Bloks), Mattel và Hasbro, công ty kiểm toán của LEGO là PwC89 đã bắt đầu so sánh công ty đồ chơi Đan Mạch với những thương hiệu hàng đầu thế giới như Apple và Nike. Trong khi doanh thu của các hãng Mattel và Hasbro từ năm 2007-2011 chỉ tăng ở mức trung bình từ 1% đến 3% mỗi năm, thì doanh thu

của Tập đoàn LEGO đã tăng với tốc độ 24%/năm. Năm 2012, mức tăng trưởng doanh thu của LEGO là 27% và mức tăng trưởng lợi nhuận là 36% so với năm trước; và trong 5 năm, mức tăng trưởng doanh thu trung bình của LEGO là 24%, trong khi lợi nhuận hằng năm tăng 40%. Dù không thể khẳng định rằng LEGO có thể duy trì tốc độ tăng trưởng như vậy, nhưng không khó để hình dung một ngày nào đó, LEGO sẽ trở thành công ty đồ chơi đứng đầu thế giới về doanh thu. Dù bất kỳ điều gì xảy ra, thì LEGO, một thương hiệu đã từng rơi vào cảnh hiểm nghèo mới chỉ khoảng một thập niên về trước, đang ngày một tiến gần hơn đến giấc mơ của Plougmann và Kristiansen.

LEGO 5.0. Kể từ năm 2011, từ một chiếc tên lửa đơn lẻ, Tập đoàn LEGO đã tiến hóa thành một chiếc tàu mẹ với một hạm đội phi thuyền con là các sản phẩm đang trong quá trình thử nghiệm. LEGO bây giờ đã trở thành kẻ đi đầu trong ngành công nghiệp đồ chơi, một cỗ máy chuyên sản xuất những sản phẩm ăn khách. Phần lớn doanh thu của Tập đoàn đến từ những sản phẩm LEGO đã có thời gian tồn tại lâu dài được chỉnh sửa và làm mới như City, Chiến tranh giữa các vì sao hay đồ chơi dựa trên những chủ đề mới mua bản quyền như Chúa tể của những chiếc nhẫn, những "bom tấn" tự phát triển như LEGO Friends – nỗ lực mới nhất của công ty để cạnh tranh trong thị trường đồ chơi dành cho bé gái có quy mô khổng lồ. Được triển khai vào đầu năm 2012, dòng sản phẩm Friends có nền tảng là nhiều năm nghiên cứu thị hiếu khách hàng và 40 triệu đô-la đầu tư cho chiến dịch tiếp thị. Năm đó, công ty đã bán được gấp đôi số lượng sản phẩm dự kiến. Khi LEGO muốn, họ có thể thay đổi quan niệm của khách hàng về thương hiệu của mình và bán ra thị trường hàng tỷ viên gạch LEGO chỉ trong một dịp duy nhất.

Cùng lúc, có một bộ phận của Tập đoàn LEGO tách biệt với những bộ phận chủ lực của công ty để thực hiện nhiệm vụ của mình: hình dung và triển khai những ý tưởng độc đáo, mới lạ thật nhanh, có hệ thống và có những nét đặc trưng riêng. Thông qua quá trình đồng sáng tạo với Adam Reed Tucker, LEGO đã tiếp tục mở rộng dòng sản phẩm Architecture với mô hình thu nhỏ của những công trình kiến trúc vĩ đại. Bên cạnh đó còn có trò chơi Life of George trên iPhone, một sự kết hợp thông minh giữa trải nghiệm vui chơi "thật" và "ảo" cùng LEGO.

Và còn có Cuusoo, một trong những cuộc phiêu lưu táo bạo hơn của công ty trong việc khai thác nguồn lực từ những người đam mê công nghệ. Ra mắt tại Nhật Bản vào tháng Một năm 2008 và trên toàn cầu vào tháng Mười năm 2011, LEGO mời gọi người

dùng đăng nhập và bầu chọn cho các ý tưởng LEGO "cây nhà lá vườn" do người hâm mộ đề xuất. Nếu một thiết kế do người hâm mộ tự làm nhận được 10 nghìn bình chọn, LEGO sẽ xem xét đưa thiết kế đó thành sản phẩm thực tế; nếu thiết kế đó được phát triển và ra mắt thị trường, người tạo ra nó sẽ nhận được 1% từ doanh thu ròng của sản phẩm. Năm 2011, một mẫu thiết kế trên Cuusoo lấy ý tưởng từ Minecraft – trò chơi trực tuyến có khả năng đe dọa hoạt động kinh doanh gạch đồ chơi của LEGO – đã đạt 10 nghìn bình chọn chỉ trong 48 giờ, một sự ủng hộ không thể thuyết phục hơn để LEGO quyết định sẽ sản xuất đồ chơi từ ý tưởng thiết kế này. 6 tháng sau (tương đương 1/3 thời gian phát triển sản phẩm trung bình của công ty), sản phẩm LEGO Minecraft Micro World được giới thiệu đến khách hàng. Với Cuusoo, LEGO đã chuyển từ khai thác trí tuệ của một vài nhóm khách hàng có chuyên môn sang khai thác khả năng của những cộng đồng lớn.

Có thể nói, vẫn có một số dự án nhỏ của LEGO đi chệch hướng. Trong số đó có những dự án hoàn toàn thất bại. Tuy nhiên, điều đó không ngăn công ty tiếp tục thử nghiệm. Dù cho có những ý tưởng chắc chắn không thành công, nhưng không có ý tưởng nào trong đó đủ lớn để làm suy sụp cả công ty.

Các nhà lãnh đạo của Tập đoàn LEGO tin rằng để khám phá cơ hội tăng trưởng lớn lao tiếp theo, công ty cần phải nắm vững một trong những chân lý căn bản nhất của đổi mới: càng thử nghiệm nhiều bao nhiêu, cơ hội thành công càng lớn bấy nhiêu. Ngày nay, LEGO vẫn tiếp tục hái ra tiền chủ yếu nhờ những sản phẩm đồ chơi chủ lực dựa trên gạch LEGO. Nhưng ngày mai, thứ giữ vai trò "chủ lực" hay "cốt lõi" có thể là thứ mà LEGO chưa bao giờ nghĩ đến. Những thử nghiệm như LEGO Architecture và Cuusoo là các chiến lược tìm kiếm với mục tiêu tối thượng nhằm giúp LEGO khám phá ra những thị trường chưa được khai thác.

7 CHÂN LÝ VỀ ĐỔI MỚI VÀ MỘT CÔNG TY DÁM CHẤP NHẬN THỬ THÁCH

Cuối thập niên 1990 và đầu thập niên 2000, Poul Plougmann và Kjeld Kirk Kristiansen đã xác định rằng để thành công, công ty phải khôi phục sức sống của thương hiệu LEGO và vào năm 2005 họ đã tuyên bố như sau: "Mục tiêu của chúng tôi là LEGO phải trở thành thương hiệu mạnh nhất trong lòng trẻ em và gia đình của trẻ." Đó là một ước mơ bất khả thi ngay cả đối với một thương hiệu được yêu thích như LEGO, khi mà giá trị kinh tế của công ty đang bị suy giảm với tốc độ gần nửa triệu đô-la mỗi ngày.

Đối với Knudstorp, thương hiệu LEGO không thể nào cất cánh mà không xây dựng một nền tảng tăng trưởng tự thân vững chắc ngay từ đầu: một bảng cân đối tài chính khỏe mạnh, mức công nợ kiểm soát được, cơ sở kinh doanh vững chắc và những dòng sản phẩm mang lại lợi nhuận cho công ty. Chỉ khi đó, mọi người mới có thể tin rằng LEGO sẽ thực sự là một thương hiệu giàu sức sống và hấp dẫn. Và điều đó không thể diễn ra chỉ trong một sớm một chiều. "Đầu tiên là phải thay đổi tình hình tài chính của công ty, sau đó là chuyển đổi hoạt động kinh doanh và cuối cùng là khôi phục sức sống của thương hiệu," Knudstorp giải thích. "Để thương hiệu LEGO hồi sinh một lần nữa, chúng tôi cần phải chuyển đổi toàn bộ hệ thống kinh doanh."

Thách thức khó vượt qua nhất trong kinh doanh không phải là sáng chế ra một sản phẩm cách tân mà là xây dựng một công ty có khả năng liên tục tạo ra những sản phẩm cách tân. Sau một giai đoạn kéo dài 8 năm, LEGO đã tiến gần hơn đến mục tiêu này. Công ty đã tìm ra con đường quay lại với gạch LEGO, hồi sinh những cái tên từng bị lãng quên như LEGO City và xây dựng những sản phẩm đầy tham vọng như Mindstorms NXT và LEGO Games. Trên con đường đó, LEGO đã học cách kiểm soát và điều khiển những động lực đổi mới mà trước đây đã từng suýt hủy hoại cả công ty – đó là 7 chân lý của sự đổi mới – và biến chúng thành lợi thế của mình.

Vậy những bài học tổng kết mà bạn có thể rút ra từ LEGO và áp dụng cho công ty của mình là gì? Hãy tham khảo 3 bài học mà tôi rút ra dưới đây.

KHÔNG CÓ CHÂN LÝ NÀO ĐỨNG RIÊNG MỘT MÌNH

7 chân lý của sự đổi mới không phải là những động lực loại trừ lẫn nhau để dẫn đến thành công trong quá trình đổi mới. Mặc dù 7 chân lý này thường được trình bày dưới dạng những mô hình đổi mới thành công riêng lẻ, nhưng LEGO đã chứng minh rằng chúng có thể kết hợp với nhau để trở thành một tổng thể toàn diện hơn và sức mạnh kết hợp của 7 chân lý có thể được khai thác để tạo ra một hệ thống đổi mới mang lại lợi nhuận ổn định cho một công ty.

Nhưng để làm cho hệ thống đó hoạt động hiệu quả, cần có sự cân bằng khéo léo giữa 7 chân lý. Để tạo đủ không gian cho các nhóm nhân viên có thể tự sáng tạo và xác lập định hướng để mang lại kết quả cụ thể, bạn phải khai thác những cơ chế kiểm soát khác nhau, chẳng hạn như quy trình thử nghiệm về ý tưởng, xác định

đặc trưng thiết kế của mọi dự án phát triển như cách mà LEGO đã áp dụng kể từ năm 2005.

Cần phải thừa nhận rằng, để có sự cân bằng tốt giữa tự do và kiểm soát không phải chuyện dễ dàng, như LEGO đã chứng minh trong giai đoạn khủng hoảng của mình. Từ năm 1999-2002, LEGO đã thúc đẩy sự ra đời của những ý tưởng sáng tạo mà không tạo ra sự cân bằng giữa các ý tưởng đó với kỷ luật và sự tập trung. Vì vậy, công ty đã làm ra một loạt những sản phẩm nghèo nàn, không mang lại lợi nhuận và đứng trước nguy cơ phá sản. Sau này, với dự án LEGO Universe, LEGO lại kiểm soát chặt chẽ quá mức trong khi muốn tạo ra một sự đổi mới có tính đột phá, vì thế họ đã đánh mất cơ hội tiến đến trải nghiệm xây dựng trực tuyến nhiều người chơi mà Markus Persson sau này đã khai thác với Minecraft.

LEGO thành công với những sản phẩm Big Bang như Ninjago chính nhờ họ đã đổi mới "từ trong ra ngoài", có nghĩa là nhóm phát triển bắt đầu với những năng lực cốt lõi của mình – những kỹ năng và kiến thức chuyên sâu trong việc khai thác trải nghiệm với gạch LEGO và Hệ thống Đồ chơi LEGO – sau đó chuyển sang thử nghiệm với những ý tưởng "chưa từng thấy bao giờ", chẳng hạn như con quay Spinjitzu. Họ cũng liên tục thử nghiệm ý tưởng của mình với trẻ em để đảm bảo rằng sản phẩm đang đi đúng con đường dẫn đến lợi nhuận. Tuy nhiên, nhóm không bao giờ vượt quá những giới hạn về trách nhiệm của mình. Nhiệm vụ tạo ra những trải nghiệm vui chơi hoàn toàn độc đáo và mới lạ thuộc về Phòng Thí nghiệm Ý tưởng. Còn những dự án thử nghiệm như Architecture sẽ thuộc về nhóm phát triển lĩnh vực kinh doanh mới của Paal Smith-Meyer.

Bất kể công ty đang nỗ lực mở ra một đại dương xanh như dòng sản phẩm LEGO Games hay khai thác nguồn lực của đám đông như dự án Mindstorms NXT, LEGO luôn tạo điều kiện thoải mái nhất để các nhóm phát triển có thể sáng tạo, miễn sao sự sáng tạo đó nằm trong những giới hạn cho phép. Vì ngày nay, các công ty đang đối mặt với những thời điểm đầy thách thức của nền kinh tế, nên có lẽ đã đến lúc chúng ta xem xét lại cuộc chạy đua theo tư tưởng "tư duy bên ngoài chiếc hộp" bấy lâu nay. Chúng ta hoàn toàn có thể nhìn vào tấm gương của LEGO và bắt đầu thay đổi tư duy của mình.

Dành cho những ai quan tâm đến việc áp dụng bài học của LEGO để thúc đẩy đổi mới tại công ty của mình, chúng tôi đã tập hợp một loạt những tài liệu hữu ích cho bạn, bao gồm:

Bảng khảo sát về đổi mới: Nếu bạn muốn so sánh công ty của mình với LEGO và những công ty đổi mới hàng đầu thế giới khác, hãy điền vào bảng khảo sát và nhận một báo cáo với những phản hồi chi tiết về thực tế quản trị đổi mới ở công ty mình. Hãy nhấn vào phần "Làm khảo sát" (Take the Survey) tại trang web www.robertsoninnovation.com.

Ma trận đổi mới: Một trong những hoạt động định hướng đầu tiên mà LEGO đã làm là xác định ma trận đổi mới của chính họ. Ban quản trị đã vạch ra 8 thể loại đổi mới mà họ sử dụng để thúc đẩy sự sáng tạo, hướng dẫn các nhóm sản phẩm và cuối cùng tổ chức toàn bộ những nỗ lực đổi mới của công ty. Bạn có thể tìm thấy một ma trận đổi mới mẫu tại địa chỉ: www.robertsoninnovation.com/innovation-matrix.

Các công cụ và kỹ thuật đổi mới: Chúng tôi đã tập hợp những công cụ tốt nhất về nhân học, sáng tạo và xây dựng nguyên mẫu. Bạn có thể tải về từ trang web www.robertsoninnovation.com hoặc trực tiếp từ iTunes tại địa chỉ: bit.ly/innovationtechniques.

Những cuốn sách hay nhất về đổi mới: Những cuốn sách yêu thích của chúng tôi về đổi mới có thể tìm thấy tại địa chỉ: www.robertsoninnovation.com/ favorite-innovation-books.

Blog của David: Để cập nhật những nghiên cứu mới nhất của chúng tôi về đổi mới, hãy truy cập địa chỉ sau: www.robertsoninnovation.com/category/blog.

VẤN ĐỀ TRÌNH TỰ VÀ NHỊP ĐIỆU

Tại sao Knudstorp và nhóm của anh lại thành công trong việc áp dụng hầu hết mọi chân lý trong khi Plougmann cùng các cộng sự thất bại? Có thể nói, Knudstorp đã không bắt đầu bằng việc đặt hết sự chú tâm của mình vào những chiến lược đổi mới triệt để nhằm tạo ra sự đột phá trong tình hình thị trường khi đó và hướng đến đại dương xanh. Anh không cố gắng thực hiện cả 7 chiến lược đổi mới cùng một lúc. Thay vào đó, anh bắt đầu xây dựng nền tảng cho quá trình đổi mới bằng cách đưa ra một tầm nhìn rất rõ ràng về định hướng của công ty. Knudstorp cũng xóa bỏ văn hóa làm việc tự thỏa mãn đã đưa LEGO đến bên bờ vực

thẳm vào năm 2003, đồng thời đưa mọi người quay lại với những giá trị nền tảng đã giúp LEGO tồn tại qua nhiều thập kỷ. Đồng thời, anh cũng quay lại với những người hâm mộ cốt lõi của LEGO. Chính họ là những người đã xác nhận ý tưởng "quay trở lại với gạch LEGO" của Knudstorp là đúng đắn.

Nhằm mục đích xây dựng một môi trường làm việc có khả năng tạo ra những đổi mới mang lại lợi nhuận và một công ty có khả năng tự định hướng xoay quanh nhóm khách hàng cốt lõi của mình, Knudstorp đã nhìn lại trường hợp của Bionicle, dòng sản phẩm từng cứu công ty thoát khỏi thảm họa. Ở Bionicle, Knudstorp và nhóm của anh nhận thấy tiềm năng tạo ra giá trị sẽ xuất hiện nếu công ty biết khai thác toàn diện mọi khía cạnh của đổi mới. Họ xác định đâu là những loại đổi mới họ cần và mở rộng vòng tay đón nhận sự hợp tác để làm ra những sản phẩm bổ sung cho thị trường. Họ cũng không ngần ngại đối thoại với người hâm mộ và khai thác nguồn lực từ cộng đồng trong quá trình phát triển Mindstorms NXT.

Chỉ sau khi khai phá toàn diện mọi khía cạnh của đổi mới và mở rộng quá trình phát triển đến những cộng tác viên bên ngoài, LEGO mới mạnh dạn thực hiện những chiến lược hướng ngoại nhiều hơn khi triển khai một dự án đổi mới có tính đột phá như LEGO Univese và khai thác một thị trường chưa có sự cạnh tranh với LEGO Games. Tất nhiên, Universe là một dự án thất bại. Nhưng LEGO không bỏ cuộc. Một số chiến lược như nuôi dưỡng tinh thần khởi nghiệp, bảo vệ nhóm phát triển trước yêu cầu từ các bộ phận khác, nhận ra "chỉ cần đủ tốt" đôi khi tốt hơn là "hoàn hảo" đã đủ để dọn đường cho những nỗ lực mang tính đột phá. Sau khi thành công trong một thị trường đại dương xanh với LEGO Games, Tập đoàn LEGO đã sẵn sàng ứng dụng những bài học trên cho những nỗ lực đổi mới mang tính đột phá tiếp theo, bất kể đó là gì.

Với bất kỳ nỗ lực đổi mới nào cũng vậy, việc sử dụng 7 chân lý của sự đổi mới cần có trình tự và nhịp điệu nhất định. Đầu tiên và tốt nhất là hãy khởi đầu với những điều cốt lõi của công ty và khách hàng, từ đó tiến lên. Và bạn không thể làm quá nhiều thứ với tốc độ quá nhanh. Sẽ rất khó để một công ty có đủ điều kiện khám phá ra một thị trường hoàn toàn mới nếu không có một hệ thống kinh doanh vững chắc biết cách "hoàn thành mục tiêu" – như Knudstorp đã nói.

MỌI SỰ ĐỔI MỚI ĐỀU QUAN TRỌNG DÙ CHÚNG KHÔNG GIỐNG NHAU

LEGO đã chứng minh khả năng tuyệt vời trong việc nhận ra đâu là loại hình đổi mới phù hợp khi họ bắt tay vào việc phát triển một sản phẩm mới. Khả năng này không phải ngẫu nhiên mà có. Mặc dù những đổi mới có tính đột phá như Mindstorms và LEGO Games đã tạo ra nhiều sự quan tâm, nhưng những sản phẩm mang lại nhiều lợi nhuận nhất cho công ty vẫn là những cái tên quen thuộc như LEGO City. Làm mới một dòng sản phẩm có sức sống bền bỉ như City không khiến dư luận chú ý, nhưng lại góp phần làm tăng đáng kể lợi nhuận của công ty. Do đó, LEGO dành nhiều công sức để "chỉnh sửa" những dòng sản phẩm bán chạy từ trước đến giờ không kém công sức bỏ ra để phát triển một dòng sản phẩm đột phá và có khả năng "định nghĩa lại" cả một thể loại đồ chơi. Hơn nữa, công ty hiểu rằng những nỗ lực khác nhau cần có nguồn lực, chiến lược và mức độ quan tâm của cấp quản lý khác nhau. Để hiểu rõ hơn việc LEGO đã phân phối nguồn lực của mình vào đâu và như thế nào, bạn hãy nhớ cách thức LEGO sắp đặt những nỗ lực phát triển của mình trên ma trận đổi mới.

Như chúng ta đã thấy, ma trận đổi mới cực kỳ hữu dụng trong việc chỉ ra mức độ và loại hình đổi mới mà LEGO áp dụng cho một ý tưởng, tùy thuộc vào mục tiêu chung. Và ma trận giúp LEGO không bỏ qua những loại hình đổi mới quan trọng. Giống như nhiều công ty, LEGO đã từng có những "điểm mù" mà họ không nhìn ra khi tiến hành đổi mới. Họ đã dành nhiều tâm huyết để đổi mới sản phẩm, trong khi nhóm phát triển Bionicle chứng minh rằng những kênh bán hàng mới lạ, quy trình phát triển ngày càng quy mô và cách thức tiếp thị mới có thể mang lại những phần thưởng khổng lồ. Bằng cách xác định quá trình đổi mới trên ma trận, LEGO có thể nhìn ra những khoảng trống mà họ có thể vô tình bỏ sót, chẳng hạn như cơ hội hấp dẫn để hợp tác với một công ty bên ngoài.

Đã bao nhiêu lần một nỗ lực đổi mới trong công ty của bạn tan thành mây khói chỉ vì thiếu định hướng rõ ràng và cơ chế kiểm soát để giúp các nhà quản lý điều chỉnh những thiếu sót xảy ra giữa chừng? Đối với LEGO, ma trận đổi mới có chức năng giống như thiết bị định vị toàn cầu GPS, giúp hầu hết các dự án của họ không bao giờ lạc lối trên hành trình hướng đến thành công.

Bất kể LEGO đang tiến hành đổi mới trên lĩnh vực nào, thì những động lực thúc đẩy công ty vẫn xuất phát từ 2 ước mơ. Ước mơ đầu tiên là truyền cảm hứng vui chơi giàu trí tưởng tượng và sáng tạo cho càng nhiều trẻ em càng tốt, theo càng nhiều cách càng tốt.

Ước mơ thứ hai, khá đơn giản, đó là sáng tạo hơn, đổi mới hơn bất

kỳ công ty nào đang có ý định cạnh tranh với họ. Hay nói cách khác, đó là một nỗ lực để đi theo giá trị nền tảng của nhà sáng lập LEGO, Ole Kirk Christiansen: "Chỉ tốt nhất mới là đủ." Có nhiều khả năng LEGO sẽ không còn theo đuổi những số liệu tăng trưởng khô khan như trước đây, giống như một chiếc phi thuyền đã bứt khỏi lực hút của Trái đất để tiến vào không gian. Thay vào đó, họ sẽ theo đuổi những tham vọng có tầm cỡ lớn hơn, đối đầu với những gã khổng lồ trong làng đồ chơi như Mattel và Hasbro. Và họ vẫn phải đương đầu với vô số những kẻ sao chép trên thị trường, đồng thời không ngừng nỗ lực để duy trì sự hấp dẫn của những viên gạch LEGO với thế hệ trẻ em của thế kỷ XXI. Dù tương lai đối với LEGO có như thế nào đi chăng nữa thì quá trình chuyển đổi trong 7 năm của tập đoàn này vẫn truyền tải 2 thông điệp quan trọng dành cho những nhà đổi mới tiềm năng.

Quá trình đổi mới tại LEGO cũng không khác trải nghiệm xây dựng với đồ chơi của LEGO. Gạch LEGO dường như có khả năng vô tận trong việc chuyển tải bất cứ ý tưởng nào mà con người có thể tưởng tượng ra. Trong khoảng thời gian một tuần ngẫu nhiên (vào tháng Hai năm 2012), chúng tôi đã đọc được tin về một sinh viên cơ khí người Mỹ đã chế tạo ra một cánh tay giả có đầy đủ chức năng, giống thật đến đáng ngạc nhiên và hoàn toàn làm từ đồ chơi LEGO. Và sau đó là mẩu tin cho thấy những viên gạch LEGO đã gần như đạt đến giới hạn cuối cùng của trí tưởng tượng: một phi hành gia người Nhật Bản đã lắp ráp mô hình Trạm Vũ trụ Quốc tế ISS từ gạch LEGO trong trạng thái không trọng lực ngoài quỹ đạo. Và hãy nghĩ xem, tất cả các nỗ lực sáng tạo không biết mệt mỏi đó đều xuất phát từ những khối gạch làm bằng nhựa ABS, được gia công một cách chính xác và tỉ mỉ.

Phương pháp đổi mới của Tập đoàn LEGO cũng vậy. Những trải nghiệm vui chơi hết sức đa dạng mà công ty đồ chơi Đan Mạch mang lại cho khách hàng, từ những sản phẩm kinh điển như DUPLO cho lứa tuổi tập đi, tập nói cho đến mô hình phi thuyền Millenium Falcon trong bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao gồm 5.200 mảnh ghép với giá 500 đô-la, đều sinh ra từ hệ thống hướng dẫn đổi mới cực kỳ kỷ luật và có trọng tâm vô cùng chặt chẽ của LEGO. LEGO đã giải phóng sức sáng tạo và niềm đam mê của nhân viên phần lớn nhờ quy trình đổi mới của họ đã được sắp đặt, tổ chức một cách cẩn thận và có những giới hạn rõ ràng. Cũng như việc bạn có thể xây dựng bất cứ thứ gì mình muốn với gạch LEGO, bạn cũng có thể sáng tạo mọi thứ mình muốn trong công ty, miễn là sự sáng tạo đó "nằm trong giới hạn của gạch LEGO".

Thông điệp cuối cùng của chúng tôi là nhằm nhắc nhở các bạn,

những độc giả của cuốn sách này. Mặc dù có rất nhiều điều để chúng ta có thể học hỏi từ sự hồi sinh của Tập đoàn LEGO, nhưng cũng có nhiều điều cần tránh. Chúng tôi đã gặp gỡ nhiều nhà điều hành, những người muốn mô phỏng lại thành công của LEGO nhưng lại không nhận thức được quá trình gian khổ mà công ty này đã phải trải qua để có thể thay đổi. Lời khuyên của chúng tôi là: đừng bao giờ chờ đến khi khủng khoảng mới cố gắng tìm động lực để thay đổi mạnh mẽ và có hệ thống. Không nhất thiết và chắc chắn cũng không ai mong muốn rằng đến khi đứng bên bờ vực phá sản như LEGO năm 2003, chúng ta mới nghĩ đến việc đổi mới. Sự đổi mới liên tục phải là sản phẩm của một công ty có khả năng học hỏi và thích ứng với hoàn cảnh.

LEGO đã mở cánh cửa để chia sẻ với chúng ta những bài học của họ vì đội ngũ quản lý của công ty này muốn nhắc nhở hàng nghìn nhân viên và cổ đông của họ về nguy cơ của sự tự mãn và những cạm bẫy khi mù quáng tuân theo những lý thuyết quản trị nhan nhản ngày nay. Họ muốn đảm bảo rằng những gì đã diễn ra với công ty từ năm 1998-2003 "sẽ không bao giờ tái diễn một lần nữa". Chúng tôi hy vọng LEGO sẽ hiện thực hóa được mục tiêu đó. Chúng tôi hy vọng LEGO sẽ không ngừng nỗ lực vì một thế giới có LEGO là một thế giới thông minh, sáng tạo hơn và nhiều niềm vui hơn.

CHÚ THÍCH

1 FIRST là tên viết tắt trong tiếng Anh của tổ chức Vì Cảm hứng và Nhận thức Khoa học Công nghệ (For Inspiration and Recognition in Science and Technology).

2 Fallingwater hay Biệt thự Kaufmann được kiến trúc sư nổi tiếng người Mỹ Frank Lloyd Wright thiết kế vào năm 1935, một phần ngôi nhà nằm trên một dòng suối giữa rừng. Biệt thự Kaufmann nằm trong danh sách 28 nơi phải đến trước khi chết của tập san Smithsonian.

3 Nguyên văn: brick by brick. "Brick" ở đây tức là gạch, chỉ những viên gạch nhựa, sản phẩm đồ chơi chủ chốt của LEGO.

4 Raspberry Pi là dòng máy tính rất nhỏ, có kích cỡ nằm gọn trong lòng bàn tay với đầy đủ chức năng cơ bản của một chiếc máy tính do Raspberry Pi Foundation (Anh) phát triển.

5 Một trong những hãng quảng cáo lớn nhất và có lịch sử lâu đời nhất thế giới.

6 Nguyên văn: For Those Who Have Experienced the Pain Caused by Stepping on LEGO.

71 Tựa gốc: The Future of Management. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản.

8 Cellulose acetate là một hợp chất hóa học tương đối bền, thường được dùng làm sợi nhân tạo trong ngành dệt vải, chế tạo phim máy ảnh, áo mưa, màn hình máy tính, điện thoại di động...

9 Nguyên văn: stud-and-tube coupling system.

102 Nguyên văn: "clutch power". Đây là từ dùng để chỉ tính năng đặc trưng của gạch đồ chơi LEGO, đó là khả năng ráp lại và khít chặt với nhau nhưng vẫn có thể dễ dàng tháo ra khi cần.

11 Tựa gốc: LEGO Star Wars: The Video Game. Đây là một trò chơi điện tử mô phỏng lại bộ sản phẩm mà LEGO đã mua bản quyền từ bộ phim nổi tiếng Chiến tranh giữa các vì sao (Star Wars) của hãng Lucasfilm.

12 Cách thiết kế này được gọi là "tương thích ngược thời gian" (backward compatible).

13 Nguyên văn: value webs.

14 Nguyên văn: brand ecosystem.

15 Biển Bắc là vùng biển nằm giữa bán đảo Scandinavia và Vương quốc Anh.

16 Trong tiếng Anh, việc khách hàng quay trở lại mua sắm mặt hàng của cùng một nhãn hiệu mà họ đã mua trước đó là "repeat sales", tạm dịch là "tái tiêu thụ". "Tái tiêu thụ" thể hiện sự trung thành của khách hàng đối với một thương hiệu, nhất là khi thương hiệu đó sở hữu một hệ thống sản phẩm có quan hệ chặt chẽ với nhau và khó có thể thay thế bằng sản phẩm của những thương hiệu khác.

17 Có rất nhiều phiên bản khác nhau của 6 nguyên tắc này vì Godtfred đã chỉnh sửa và hoàn thiện chúng qua nhiều năm. 6 nguyên tắc tôi liệt kê ở đây là bản súc tích nhất (chú thích của tác giả - TG).

18 "Đại dương xanh" là tên của một chiến lược được trình bày khá cụ thể trong cuốn sách Chiến lược đại dương xanh (tựa gốc là Blue Ocean Strategy, được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2007, đến nay đã tái bản nhiều lần) của W. Chan Kim và Reneé Mauborgne. Trong đó, các tác giả ví những thị trường truyền thống, nơi mà ranh giới, luật chơi đã được xác định rõ ràng và vô số công ty cạnh tranh nhau để tìm cho mình chỗ đứng, giống như một "đại dương đỏ" nơi các loài cá phải ăn thịt lẫn nhau để tồn tại. Ngược lại, những đại dương xanh hiền hòa phẳng lặng, thức ăn dồi dào chính là những thị trường chưa ai khai thác, chưa có sự cạnh tranh... Để khai thác những thị trường này, các công ty phải mở rộng việc kinh doanh, tạo ra những nhu cầu mới và tập trung vào những đối tượng chưa phải là khách hàng.

19 Những màu sắc nguyên bản của gạch LEGO gồm màu vàng tươi, đỏ và xanh dương, lấy ý tưởng từ phong cách của nhà hội họa theo trường phái hiện đại người Hà Lan, Piet Mondrian, người nổi tiếng với những bức tranh kỳ lạ, kết hợp giữa các khối màu

hình vuông và hình chữ nhật (TG).

20 Nguyên văn: LEGO “elements”. Theo định nghĩa của tác giả cuốn sách, “đơn vị” gạch LEGO là những thiết kế gạch có sự khác nhau về hình dáng, kích cỡ và màu sắc. Ví dụ: gạch màu đỏ có hai hàng 4 đinh khuy (2x4) là một đơn vị, tương tự là gạch màu vàng 2x4 (khác nhau về màu sắc).

21 Câu chuyện đồ chơi (tựa gốc: Toy Story) là loạt phim hoạt hình 3D nổi tiếng do xưởng phim Pixar sản xuất và Walt Disney phát hành.

22 Yoda là một nhân vật hư cấu người ngoài hành tinh trong bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao. Đây là một trong những nhân vật quyền năng nhất trong phim.

23 SpongeBob là tên của một nhân vật hoạt hình trong bộ phim SpongeBob quần vuông (SpongeBob SquarePants) có hình dạng giống miếng bọt biển.

24 Thần lực (The Force) là một sức mạnh vũ trụ siêu nhiên được đề cập đến trong bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao.

25 Buzz Lightyear là một trong những nhân vật chính của loạt phim hoạt hình Câu chuyện đồ chơi.

26 Hasbro và Mattel là hai hãng sản xuất đồ chơi hàng đầu của Mỹ.

27 G.I. Joe là dòng đồ chơi bao gồm mô hình thu nhỏ của những chiến sĩ anh hùng, thuộc sở hữu của Công ty Hasbro. Các nhân vật G.I. Joe đã được đưa lên truyện tranh, phim hoạt hình và phim điện ảnh, trở thành một dòng đồ chơi đặc trưng của ngành đồ chơi Mỹ.

28 Tựa gốc: The Phantom Menace. Đây là phần 1 của bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao, công chiếu vào năm 1999.

29 Sim City là trò chơi mô phỏng trong lĩnh vực xây dựng thành phố do hãng Maxis phát triển, ra đời năm 1989.

30 RollerCoaster Tycoon là trò chơi có từ năm 1999 thuộc thể loại mô phỏng và xây dựng, trong đó người chơi sẽ phải xây một công viên kinh doanh trò chơi tàu lượn siêu tốc.

31 Game Boy là loại máy trò chơi điện tử cầm tay do Công ty

Nintendo (Nhật Bản) sản xuất và lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường vào năm 1989.

32 Xbox là dòng máy chơi trò chơi điện tử của Microsoft, lần đầu ra mắt công chúng vào năm 2001.

33 Nintendo là công ty sản xuất phần mềm và hàng tiêu dùng điện tử của Nhật Bản. Công ty sở hữu nhiều trò chơi nổi tiếng như Mario, Pokémon và Huyền thoại Zelda (The Legend of Zelda).

34 Nguyên văn: chief operating officer.

35 Nguyên văn: Fitness Plan.

36 Công ty đồ chơi của Mỹ, thành lập năm 1930, chuyên sản xuất các loại đồ chơi cho trẻ đang tập đi và học tiểu học.

37 Tựa gốc: The Innovator's Dilemma.

38 Alpha là một thuật ngữ trong quá trình phát triển và cho ra đời một sản phẩm phần mềm. Thông thường, chu kỳ cho ra đời một sản phẩm phần mềm có các giai đoạn: tiền alpha, alpha và beta. Giai đoạn alpha là giai đoạn đầu tiên của việc thử nghiệm phần mềm.

39 Viết tắt của chữ tiếng Anh My Own Creations, có nghĩa là "tác phẩm do tôi tạo ra".

40 Thomas Lynch là nhà sản xuất của nhiều bộ phim truyền hình ăn khách dành cho thiếu nhi, trong đó có bộ phim Thế giới bí mật của Alex Mack (tựa gốc: The Secret World of Alex Mack) từng chiếu trên truyền hình Việt Nam.

41 Nguyên văn: Think outside the proverbial box.

42 Tựa đề của tập truyện thứ hai trong bộ truyện Harry Potter.

43 Hoạt hình tĩnh vật (stop-motion) là một kỹ thuật làm phim mà trong đó các nhân vật được dựng lên theo từng động tác, sau đó được chụp hình lại và ghép thành một bộ phim. Mỗi khung ảnh là một động tác riêng và khi ráp lại một cách liên tục ta có cảm giác như các nhân vật thực sự chuyển động.

44 Tỷ lệ chuyển đổi (conversion rate) là chỉ số đo khả năng những khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng thật sự khi họ mua một món hàng hay dịch vụ. Chỉ số CR này thường là phần trăm

của khách mua hàng so với tổng số lượng khách viếng thăm (visits) của toàn trang web hay của một kênh quảng cáo nào đó.

45 Gia đình Simpson là một bộ phim hoạt hình nhiều tập thuộc thể loại hài tình huống (sitcom) nổi tiếng của Mỹ do hãng Fox sản xuất ra mắt năm 1989.

46 Nguyên văn: David E. Kelley of tween TV. David E. Kelley là nhà biên kịch và nhà sản xuất truyền hình nổi tiếng người Mỹ, một trong những người hiếm hoi có chương trình được phát trên cả 4 mạng lưới truyền hình lớn nhất nước Mỹ (gồm ABC, CBS, Fox và NBC). Còn "tween TV" là từ dùng để chỉ những chương trình truyền hình dành cho lứa tuổi từ 9-14 tuổi.

47 Hiệu ứng lan tỏa (halo effect) hay còn gọi là hiệu ứng hào quang ("halo" nghĩa là vầng hào quang) là một hiện tượng tâm lý được lý giải như sau: ấn tượng tổng thể (tốt hoặc không tốt, xấu hoặc đẹp...) của một người đối với một đối tượng (con người, công ty, thương hiệu...) sẽ ảnh hưởng đến mọi cảm xúc và suy nghĩ của người này với đối tượng đó.

48 "Eureka" là một từ trong tiếng Hy Lạp, có nghĩa là "tìm ra rồi". Đây là từ mà nhà khoa học cổ đại Archimèdes đã thốt lên khi ông khám phá ra nguyên lý thủy tĩnh học mà ông dùng để đo thể tích chiếc vương miện của nhà vua.

49 Tên một loạt phim nổi tiếng của điện ảnh Mỹ, cũng do George Lucas làm đạo diễn.

50 Tổ chức Hỗ trợ Gia cư (Habitat for Humanity), thành lập năm 1976, là một tổ chức từ thiện Cơ Đốc giáo, có tính chất phi chính phủ và phi lợi nhuận. Mục đích của tổ chức này là hỗ trợ nhà ở cho người nghèo, người có thu nhập thấp. Tổ chức này từng được nhận huân chương của Tổng thống Mỹ vì những đóng góp dành cho cộng đồng.

51 Đến tháng Hai năm 2012, đã có hơn 150 hội người hâm mộ LEGO quy tụ hơn 100 nghìn người trên khắp thế giới (TG).

52 Thật may là thuốc đã phát huy tác dụng và 10 năm sau, Faber có thể kể lại cho chúng ta câu chuyện của mình (TG).

53 Chúng tôi sử dụng từ "tài sản trí tuệ" (intellectual property) dùng để chỉ khái niệm bao gồm bằng phát minh, thương hiệu và bản quyền. Những tài sản này có thể trở thành những tài sản giá trị nhất của một công ty. Trong khi LEGO phải chia sẻ một phần

lợi nhuận từ dòng đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao cho công ty sở hữu bản quyền bộ phim là Lucasfilm, thì họ nhận được toàn bộ lợi nhuận từ Bionicle vì là người sở hữu tài sản trí tuệ của Bionicle.

54 Thực ra, vào năm 1979, LEGO từng giới thiệu một bộ đồ chơi xoay quanh một chủ đề tên là Fabuland, có đầy đủ nhân vật, cốt truyện và một bộ truyện tranh liên quan đến nội dung của bộ đồ chơi này. Tuy nhiên sản phẩm này không thành công và không còn được phát triển trong những năm tiếp theo.

55 Thiết kế Voodoo Heads đã được sửa đi sửa lại nhiều lần, được gọi là Voodoo Bots rồi Bone Heads.

56 Người Maori là một dân tộc bản địa ở New Zealand, có gốc Polynesian. Họ là một dân tộc có nền văn hóa rất đặc sắc và là một phần không thể thiếu trong văn hóa của New Zealand.

57 … và chắc chắn là trẻ không muốn bạn của chúng bị "đấm bay đầu" chút nào.

58 Nguyên văn: Day of the Dead (tiếng Tây Ban Nha: Día de Muertos). Đây là lễ hội truyền thống của người Mexico bản địa và ngày nay đã trở thành một lễ hội quốc gia của đất nước này. Trong dịp lễ, mọi người thường đeo mặt nạ có hình ma quỷ hoặc đầu lâu người, tổ chức tiệc tùng và xem đây là thời điểm để đoàn tụ gia đình.

59 Kiểm nghiệm nguyên mẫu (proof-of-concept) là thử nghiệm một phương pháp hay một ý tưởng nào đó trên thực tế nhằm xác định tính khả thi của phương pháp/ý tưởng đó hoặc chứng minh về nguyên lý rằng một lý thuyết hay một khái niệm mới có tiềm năng sử dụng hay không.

60 Xe Segway là một phương tiện giao thông cá nhân có 2 bánh, hoạt động trên cơ chế tự cân bằng nhờ hệ thống máy tính, động cơ và con quay hồi chuyển gắn trong xe.

61 Phiên bản mô phỏng lại những robot dùng để khám phá Mặt Trăng của các cơ quan nghiên cứu vũ trụ trên thế giới.

62 Ngôn ngữ lập trình dựa trên văn bản (text-based) là ngôn ngữ lập trình mà khi sử dụng, người ta sẽ nhập dữ liệu đầu vào (input) bằng chữ (text) và nhận được kết quả đầu ra (output) cũng bằng chữ.

63 LEGO sử dụng một ngôn ngữ lập trình dựa trên biểu tượng

(icon), gọi là RCX-code. RCX-code không có các tính năng mạnh mẽ như NQC nhưng dễ học và dễ sử dụng hơn, do đó phù hợp với trẻ em hơn (TG).

64 Hệ thống nhúng (embedded system) là thuật ngữ để chỉ một hệ thống có khả năng tự trị được nhúng vào trong một môi trường hay một hệ thống mẹ.

65 LINUX là hệ điều hành mã nguồn mở dành cho máy tính, do Linus Torvalds viết vào năm 1991.

66 Vì tên viết tắt tiếng Anh của Bảng Thảo luận Người dùng Mindstorms là MUP, nên nhóm 4 cộng tác viên tham gia dự án Mindstorms NXT về sau cũng được gọi là nhóm MUPs.

67 "Đổi mới mở đầu" (front-end innovation) là điểm khởi đầu khi những cơ hội mới được nhận diện và các khái niệm bắt đầu được phát triển trước khi được đưa vào một quy trình phát triển sản phẩm chính thức.

68 Nguyên văn: start-up in the garage. Cụm từ này nhắc đến việc rất nhiều doanh nhân thành công đã bắt đầu sự nghiệp kinh doanh lừng lẫy của mình trong những hoàn cảnh hết sức thiếu thốn và khó khăn như Jeff Bezos (Amazon), Steve Jobs (Apple), Sergey Brin và Larry Page (Google), Walt Disney (Disney), William S. Harley (Harley Davidson)...

69 Tòa nhà Empire State là một tòa nhà cao tầng cao 102 tầng cao 381 m tại Thành phố New York, Mỹ. Được hoàn thành vào năm 1931, tòa nhà này đã giữ ngôi vị tòa nhà cao nhất thế giới trong gần 40 năm, trước khi bị World Trade Center soán ngôi vào năm 1970.

70 Tháp Sears, hay còn được gọi là Tháp Willis, là tòa nhà cao tầng với 108 tầng tại Chicago, chiều cao 442 m. Sau khi hoàn thành năm 1973, Tháp Sears trở thành tòa nhà cao nhất thế giới, vượt qua kỷ lục của World Trade Center và nắm giữ kỷ lục đó trong vòng 25 năm.

71 John Hancock Center là một tòa tháp cao 100 tầng (344 m) ở Chicago, Mỹ.

72 Mái vòm Gateway ở St. Louis, bang Missouri (Mỹ) là một đài tưởng niệm nổi tiếng với hình dạng mái vòm cao 192 m.

73 Villa Savoye là một biệt thự theo phong cách hiện đại ở Poissy,

ngoại ô Paris, Pháp. Đây là tác phẩm của kiến trúc sư người Thụy Sĩ Le Corbusier và người cháu họ Pierre Jeanneret, hoàn thành vào năm 1931.

74 Đội đặc nhiệm khét tiếng của quân đội Mỹ, từng tham gia nhiều chiến dịch lừng danh trong lịch sử.

75 Thông qua một thỏa thuận bản quyền có giá trị trên toàn cầu, hãng phát triển trò chơi điện tử TT Games do một số cựu nhân viên LEGO lập ra – những người ra đi sau đợt cắt giảm nhân sự năm 2003 – đã phát hành một số trò chơi thành công như LEGO Chiến tranh giữa các vì sao và LEGO Batman (TG).

76 Nguyên văn: hosting capacity.

77 Ám chỉ tình trạng lộn xộn và nhiều thiếu sót của dự án Universe.

78 Một dãy núi nằm ở Colorado, Mỹ.

79 Chi phí của bộ lắp ráp Fallingwater là khoảng 15 xu/gam, nhiều gấp ba lần chi phí của mô hình do máy MakerBot tạo ra. Với máy MakerBot, bạn có thể để trống phần bên trong của một mô hình, giảm thiểu chi phí nguyên liệu để tạo ra mô hình đó.

80 Nguyên văn: “obviously LEGO, but never seen before”.

81 Power Miners dựa trên cốt truyện về một nhóm chuyên gia khoáng sản cùng tên, những người được phái đi xuống lòng đất để điều tra nguyên nhân của một số trận động đất lớn gần đây, phá hủy nhiều thành phố trên bề mặt Trái Đất. Phương tiện của họ là những cỗ máy khoan siêu mạnh.

82 Khu vực ba bang (tri-state area) là một thuật ngữ ở Mỹ dùng để chỉ một vùng đô thị nằm trên ba bang khác nhau. Khu vực ba bang New York bao gồm khu vực đô thị thuộc các bang New York, New Jersey và Connecticut.

83 Cranium là môn cờ giải trí ra đời vào năm 1998, do Whit Alexander và Richard Tait tạo ra. Người chơi sẽ phải chọn các tấm thẻ bài và hoàn thành hoạt động yêu cầu được ghi trên đó để di chuyển.

84 Mặc dù LEGO không thường xuyên công bố thông tin về thị phần toàn cầu của mình, thì các nhà phân tích thị trường của Tập đoàn NPD ước lượng tại Mỹ, thị phần của LEGO đã tăng từ 1,9%

năm 2004 lên 6,2% năm 2011. Còn thị phần trên thị trường toàn cầu có thể cao hơn so với thị phần tại Mỹ (TG).

85 Big Bang là tên gọi mà các nhà khoa học gán cho vụ nổ khai sinh ra vũ trụ, xảy ra cách đây gần 14 tỷ năm. Ngoài ra, trong tiếng Anh, thuật ngữ này còn hay được sử dụng để mô tả những sự việc gây chấn động.

86 Spinjitzu là một môn võ cận chiến trong thế giới của Ninjago, chủ đề đồ chơi mới của LEGO. Nhân vật sử dụng môn võ này sẽ khai thác năng lượng Nguyên tố của bản thân trong khi xoay vòng thật nhanh để tạo ra một luồng năng lượng dạng cơn lốc bao quanh cơ thể.

87 Khái niệm "những con người chữ T" là một khái niệm rất quan trọng tại Công ty McKinsey & Company, công ty cũ của Knudstorp, cũng như tại công ty thiết kế IDEO (TG).

88 Giới tính có lẽ là lĩnh vực ít đa dạng nhất của LEGO, khi hầu hết các nhà phát triển của công ty là nam giới (TG).

89 PwC (PricewaterhouseCoopers) là một trong 4 công ty kiểm toán lớn nhất thế giới, cùng với Deloitte, EY và KPMG.